

[illegible]

2009 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Lohjan kaupunkikeskustan kaupallisen vetovoiman
lisääminen erikoiskaupan liikkeiden verkostoituneilla
liiketoimintamalleilla

Satu Uronen
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Satu Uronen

Lohjan kaupunkikeskustan kaupallisen vetovoiman lisääminen erikoiskaupan liikkeiden verkostoituneilla liiketoimintamalleilla

Vuosi

2009

Sivumäärä

132

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää innovatiivisen palvelumarkkinoinnin teoriaan pohjautuvia yhteistoiminnallisia liiketoimintamalleja ja menetelmiä sekä ideoida ja laatia yhdessä keskustan erikoisliikkeiden kauppiaiden kanssa yhteismarkkinointikonsepti markkinointitoimenpiteineen, joiden tavoitteena pitkällä aikavälillä on Lohjan kaupungin keskustan erikoiskaupan elävöittäminen ja vetovoiman lisääminen.

Työn teoreettinen osuus koostuu tietoperustasta, jossa tutustutaan erikoiskaupan markkinointiin, ostokäyttäytymiseen, palvelumarkkinoinnin innovaatioihin ja verkostoituneisiin liiketoimintamalleihin. Kirjallisuudesta pyrittiin löytämään toimintamalleja, joita Lohjan keskustan erikoisliikkeet voisivat käyttää omassa toiminnassaan. Teoreettisen osuuden tärkeimpiä tietolähteitä olivat alan kirjallisuus, kansainväliset tieteelliset artikkelit, internet - julkaisut ja muut verkkolähteet.

Kehittämishankkeen aihe sovittiin yhdessä Lohjan elinkeinokeskuksen kanssa. Lohjan keskustan kehittäminen ja erikoisliikkeiden verkostoituneen liiketoimintamallin luominen koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin pitämällä ryhmähaastattelu- ja aivoriihi-ideointitilaisuus keskustassa toimivien erikoiskauppiaiden keskuudessa. Aineisto analysoitiin ja tuloksista tehtiin johtopäätökset ja toimenpideehdotukset kohdeorganisaatiolle.

Kehittämishankkeen tutkimus osoitti, että keskustan erikoiskauppiat kokevat keskustan hiljentyneen viimeisten vuosien aikana. Tätä huomiota tukee myös Lohjalla teetetyt kuluttajatutkimukset (2004, 2009), joiden mukaan kuluttajat lähtevät ostoksille Lohjan ulkopuolelle entistä useammin. Trendi on ollut jatkuva jo vuosituhaten alusta asti, jolloin teetettiin ensimmäinen lohjalainen kuluttajatutkimus. Lohjan keskustan erikoisliikkeiden suurimmat kilpailijat ovat pääkaupunkiseudun kauppakeskukset ja Helsingin keskusta. Jotta Lohjan keskustasta pystyy säilyttämään kilpailukykyä ja vetovoimansa, haluavat keskustan erikoiskauppiat profiloitua hyvän palvelun ja laadukkaiden tuotteiden erikoisliikkeiksi.

Kehittämishankkeen tuotoksena suunniteltiin keskustan erikoisliikkeille yhteistoiminnallinen liiketoimintamalli sekä yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen. Liiketoimintamallissa esitetään organisaatiomalli, jossa erikoisliikkeet ja muut keskustaa kehittävät tahot toimivat liikeyrityksen lailla. Markkinointitoimenpiteinä ideoituihin mainoskampanjoihin, uusia tapahtumia, verkkokauppa ja Lohja-shopperikortti erikoisliikkeiden markkinoinnin tueksi.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotettiin keskustan kilpailukykyyn, vetovoiman ja imagon muuttumisen tutkimusta paikkakuntalaisten ja ulkopaikkakuntalaisten keskuudessa.

Avainsanat: erikoiskauppa, verkostoituneet liiketoimintamallit, yhteismarkkinointi

Satu Uronen

The improvement of the commercial appeal of Lohja town center by networking business operations among the specialized consumer businesses

Year 2009

Pages

132

The purpose of this functional thesis was to develop networked business operations based on innovative service marketing, and to compose a mutual marketing concept including marketing actions. The purpose of these actions is to vitalize and increase the appeal of Lohja town center consumer businesses in the long term.

The theoretical part is based on knowledge basis, where specialized consumer marketing, purchasing behavior, service marketing innovations and networking business operations were studied thoroughly. Operational models, of which Lohja town center consumer businesses could benefit, were searched from the literature. The main sources of the theoretical part were literature, international scientific articles, internet and other network sources.

The subject of the research and development project was mutually agreed on with the Lohja Employment and Economic Development Centre. The development project of Lohja town center and the network project of the specialized consumer businesses were considered to be a very important and current theme. The research data was collected by group interviewing and having a brainstorming session among the business owners. The data was analyzed and the conclusions and action suggestions were introduced to the target organization.

The research of the project showed that the business owners of Lohja town center feel that town center has decelerated in the last few years. The same observation can be made from the consumer researches (2004, 2009), in according to which the consumers are shopping outside of Lohja more and more often. This trend has been constant since the beginning of the year 2000, when the first consumer research was released. The main competitors of the Lohja consumer businesses are the shopping centers near Helsinki and the city center of Helsinki. To keep its appeal and competitiveness, the businesses in the center of Lohja want to profile themselves as businesses offering good service and good quality products.

As a result of the research and development project a networked business operation model was planned in addition to a mutual marketing concept including marketing actions. An organization model, where all developing parts of Lohja town center are functioning like a business enterprise, was also introduced. New supporting marketing actions were planned: marketing campaigns, new events, network shopping and a Lohja shopper card.

For further research the following themes were suggested: the changes in competitiveness, appeal and image among the inhabitants and outsiders after the development actions have been carried out.

Key words: specialized customer business, networked business operation models, mutual marketing actions

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Taustaa: Kaupunkiseutujen kiristynvä kilpailu	8
1.2	Työn tarkoitus ja rajaus.....	10
1.3	Aikaisemmat kaupunkikeskustojen kehittämishankkeet ja -suunnitelmat	12
1.4	Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean Lbd-mallin pohjalta ja menetelmät ...	13
1.5	Keskeisten käsitteiden määrittely.....	15
1.6	Raportin rakenne	17
2	Kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys ja aikaisemmat selvitykset	17
2.1	Länsi-Uusimaa liiketoimintaympäristönä.....	18
2.2	Seudullinen yrityspalvelu ja Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy	21
2.3	Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry ja markkinointitiimi	22
2.4	Hankkeessa mukana olevien yritysten esittelyt.....	24
2.5	Keskustan kehittämissuunnitelma	25
2.5.1	Lohjalaiset kuluttajat	27
2.5.2	Lohjan keskustan infrastruktuuri	28
2.6	Lohjan kaupallinen selvitys 2007	31
2.7	Kuluttajatutkimukset	33
2.7.1	Kuluttajatutkimus 2004.....	34
2.7.2	Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009	37
2.8	Small Town Networks -jatkohanke benchmarking-kohteena	39
3	Teoreettinen tietoperusta.....	45
3.1	Teoreettinen lähestyminen.....	45
3.2	Erikoistavarakauppa ja sen markkinoinnin erityispiirteet	46
3.3	Osto- ja kuluttajakäyttäytyminen.....	48
3.3.1	Kuluttajaryhmät	49
3.3.2	Ostopaikan valinta.....	52
3.3.3	Shoppailu.....	55
3.4	Innovatiivinen palvelumarkkinointi ja sen muodot.....	57
3.4.1	Ulkoinen palvelumarkkinointi	62
3.4.2	Sisäinen palvelumarkkinointi	64
3.5	Verkostoituminen ja eri yhteistyömuodot	67
3.6	Innovatiiviset liiketoimintamallit.....	74
3.7	Yhteenveto	77
4	Kehittämishanke Lohjan kaupallisen keskustan vetovoiman lisäämisestä	78
4.1	Kehittämishankkeen suunnittelu	78
4.1.1	Lähtökohtatilanne, toimialan ja markkinoiden kehityksen kuvaus	79
4.1.2	Perustelut kehittämistoiminnalle	81

4.1.3	Kehittämishankkeen tehtävät ja tavoite	82
4.1.4	Kehittämishankkeen resursointi, aikataulu ja työsuunnitelma	82
4.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät	83
4.2.1	Toimintatutkimus ja benchmarking tutkimuksen lähestymistapoina ..	83
4.2.2	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät	86
4.3	Kehittämishankkeen toteutus	89
4.4	Kehittämishankkeen tuotos: Lohjan keskustan erikoisliikkeiden yhteistoiminnallinen liiketoiminta- ja yhteismarkkinointimalli	90
4.4.1	Lohjan kaupungin keskustan erikoisliikkeiden yhteistoiminnallisen liiketoimintamallin perusidea	91
4.4.1.1	Mitä - tuotteet, palvelut ja tarjoomat	91
4.4.1.2	Kenelle - kohderyhmät ja segmentit	92
4.4.1.3	Miten - toimintatapa	92
4.4.1.4	Tavoiteimago	93
4.4.1.5	Verkostosta Voimaa - verkkoalusta	93
4.4.2	Yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen	94
4.4.2.1	Markkinoinnin vuosikalenteri	94
4.4.2.2	Mainoskampanjat	95
4.4.2.3	Tapahtumat	95
4.4.2.4	Verkkokauppa	96
4.4.2.5	Lohja-shoppari	96
4.5	Kehittämishankkeen arviointi	96
4.5.1	Hankkeen luotettavuuden arviointi	97
4.5.2	Hankkeen tulosten käyttökelpoisuuden, hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden arviointi	98
5	Yhteenveto hankkeesta, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	99
5.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta	99
5.2	Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista	101
5.3	Yhteenveto tuotoksesta	109
5.4	Johtopäätökset	110
5.5	Jatkotoimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle	113
6	Päätäntö	115
6.1	Ammatillinen kehittyminen opinnäytetyön kautta	115
6.2	Opinnäytetyön itsearviointi	115
6.3	Tutkimuksesta nousseet jatkotutkimusaiheet	116
	Lähteet	118
	Kuviot	123
	Taulukot	123
	Liitteet	124

Liite 1: Ryhmähaastattelun ja ideointipalaverin kutsu	124
Liite 2: Haastattelurunko	125
Liite 3: Haastattelun litteroitu aineisto.....	127
Liite 4: Lohcase ry:n arviointi työn käytettävyydestä ja hyödynnettävyydestä	132

1 Johdanto

1.1 Taustaa: Kaupunkiseutujen kiristynvä kilpailu

Viimeisten vuosikymmenten aikana kilpailu on kiristynyt ja kansainvälistynyt niin yritysten, kaupunkiseutujen kuin alueiden välillä. Lisäksi riippuvuus muun maailman tapahtumista, monikansallisista yrityksistä ja globaaleista pääoma-, informaatio-, teknologia ja symbolivirroista on lisääntynyt. Yhä useammin kilpailukyvykkyyden uskotaan riippuvan kyvystä tuottaa, soveltaa ja prosessoida tehokkaasti erilaista tietoa ja informaatiota. Kilpailukyvyn kehittämisen avaintemoiksi ovatkin nousseet oppiminen, osaaminen ja innovatiivisuus. Samalla toiminnallisia ja hallinnollisia rajoja ylittävän verkostomaisen yhteistyön merkitys on lisääntynyt. (Sorarauta 1999.)

Kuten Sorarauta & Linnamaa (1997, 62) toteavat, yksinkertaisimmillaan kilpailu voi olla pyrkimystä suoriutua tehtävästä paremmin kuin muut. Kilpailua pidetään yhteiskunnallisesti toivottavana ilmiönä, vaikka kilpailulla voidaan katsoa olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Kilpailu voi pitkällä aikavälillä parantaa organisaation elinkykyisyyttä, tasapainottaa yhteiskunnan valtasuhteita, lisätä toimintojen suoritusorientoituneisuutta ja ainakin teoreettisesti edistää vaihtoehtojen kehittelyä. Toisaalta esimerkiksi vääristynyt hintakilpailu tai organisaation sisäinen voimakas kilpailu voivat heikentää organisaation tulosta. (Sorarauta 1999, 19.)

Tämän päivän yritysmaailmassa menestystä mitataan kannattavalla kasvulla. Kilpailijoita nopeampi kasvu tarkoittaa samalla markkinaosuuden kasvattamista muiden yritysten kustannuksella, niinpä kilpailijoiden kasvaessa samankokoisena pysyneet yritykset kokevat taantuneensa. Yritykset kokevat saavansa kasvun kautta merkittäviä etuja. Suurempi koko voi tuoda mukanaan näkyvyyttä, rahoitus- ja ostoetuja, parempaa henkilökuntaa sekä resursseja tutkimukseen, myyntiin ja mainontaan. (Äijö 2008, 27.)

Globalisoituvalle taloudelle on ominaista paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten toimintojen limittyminen uudella tavalla. Aikaisemmin rajat alueiden, sektoreiden, instituutioiden ja organisaatioiden välillä määrittivät toimijoiden aseman ja paikan. Nyt monet entiset rajat ovat hämärtyneissä ja toiminta organisoituu yhä useammin erilaisten verkostojen ja liittoutumien ympärille hierarkioiden ja puhtaiden markkinasuhteiden sijaan. Globalisoitumisen rinnalla voidaan puhua myös globalisoitumisesta, eli paikallisen ja maailmanlaajuisen tason merkityksen kasvamisesta ja limittymisestä toisiinsa kansallisen tason merkityksen suhteellisesti pienentyessä. (Sorarauta 1999, 18.)

Tarkasteltaessa alueiden välistä kilpailua on kilpakumppaneiden määrittäminen vaikeaa. Kilpailuun osallistujina voidaan pitää toimijoita, joiden tehtävänä on alueen kehittämisestä huolehtiminen. Lisäksi osa alueen toimijoista osallistuu kilpailuun omien intressiensä ja omien kilpailuasetelmiensa kautta välillisesti. Eri alueiden väliselle kilpailulle on ominaista myös se, että siinä ei välttämättä ole selkeitä voittajia tai häviäjiä, ja kilpailussa voidaan päätyä myös win-win-lopputulokseen. Kilpailua pidetään usein yhteistyön vastakohtana, mutta yhä enenevässä määrin on kuitenkin ryhdytty puhumaan kilpailun ja yhteistyön limittymisestä, niiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tasapainosta. Yhteistyön ja kilpailun limittyessä on yhä vaikeampaa määritellä kuka loppujen lopuksi kilpailee kenenkin kanssa ja missä asioissa. (Sorara 1999, 19 - 20.)

Kaupunkiseutujen aktiivisen kehittämistyön kasvaessa on syytä pohtia, mistä kaupunkiseudut yleensä kilpailevat, minkä kilpailukykyä vahvistetaan vahvistettaessa kaupunkiseudun kilpailukykyä, mitkä ovat kaupunkiseutujen mahdollisuudet vaikuttaa paikalliseen kehitykseen ja minkä tekijöiden varaan kaupunkiseutujen kilpailukyky rakentuu. Kilpailun ja yhteistyön välisen tasapainon ylläpitämiseksi olisi kiinnitettävä huomiota siihen, millä alueilla yhteistyö on tarkoituksenmukaista ja millä taas aito kilpailu on parempi vaihtoehto. Kummallakin on selkeät omat negatiiviset ja positiiviset puolensa. Liian tiivis yhteistyö taas voi puolestaan aiheuttaa harhan siitä, että omaa toimintaa ei kannata kehittää, koska yhteistyö auttaa eteenpäin. Liian voimakas kilpailu voi taas johtaa ristiriitoihin toimijoiden välillä ja sitä kautta vaikeuttaa yhteistyötä. (Sorara 1999, 19 - 20.)

Yleisesti korostetaan, että yritysten tärkeimmäksi pääomaksi on noussut inhimillinen pääoma, eli innovatiivinen, osaava ja korkeasti koulutettu työvoima. Inhimillisillä tekijöillä voidaan myös laajasti ottaen tarkoittaa kaupunkiseudulla asuvia, siellä opiskelevia tai työskenteleviä ihmisiä. Inhimilliset voimavarat ovat merkittävä tekijä kaupunkiseudun yritysten kilpailukykyä tarkasteltaessa, ja siksi sen kehittämistä tulee suunnitella tietyillä toimenpiteillä. Yksi tärkeä keino kehittää inhimillisiä voimavaroja on alueen koulutusjärjestelmän toimivuus ja kyky reagoida koulutuksessa nopeasti yritysten muuttuviin tarpeisiin. Laadukkaat oppi- ja tutkimuslaitokset houkuttelevat opiskelijoita kaupunkiseudulle. (Sorara 1999, 27.)

Samaan aikaan kun inhimillisten voimavarojen merkitys kasvaa kaupunkiseutujen kehittämisessä, nousee palvelujen ja asuin ympäristön laatuun panostaminen tärkeäksi tekijäksi alueen kilpailukykyä tarkasteltaessa. Huomio tulee kiinnittää niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat kaupunkiseudun kilpailukykyllä keskeisten huippuosaajien viihtyvyyteen kaupunkiseudulla. Näitä viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi alueen työnsaantimahdollisuudet puolisoille, koulujen ja päiväkotien erikoistarjonta (kielikylvyt, urheiluun tautuneisuus), korkeatasoiset asumisvaihtoehdot ja kulttuuritarjonta. Lisäämällä huippuosaajien sitoutunei-

suutta kaupunkiseutuun lisätään samalla yritysten sitoutumista kaupunkiseutuun. (Sorarauta 1999, 28.)

Noin 39 000 asukkaan Lohjan kaupungin keskeinen sijainti Helsinki - Turku-kehityskäytävässä luo loistavat puitteet alueen kasvulle. Joulukuussa 2005 avattu moottoritie E18 Lohjalle lyhensi matkan pääkaupunkiseudulle puoleen tuntiin ja toi kansainvälisen lentokentän lähemmäs Lohjaa. Vuonna 2008 avattiin Lohja - Muurla-osuus E18 moottoritiestä, ja samalla matka Saloon lyheni puoleen tuntiin. Turun satamaan ajaa nyt autolla tunnissa ja Tampereelle kahdessa tunnissa. Uusi moottoritie mahdollistaa teollisuuden ja palvelujen lisäämisen ja monipuolistamisen. Moottoritien varrelle Lohjalle onkin suunniteltu kaupan ja tuotannon keskittyviä, sekä lisää erilaisia matkailu- ja virkistysalueita. (Lohjan kaupunki 2009a.)

Samanaikaisesti Lohjan ydinkeskustassa tapahtuu paljon muutoksia. Liiketilojen, asuntojen ja julkisten tilojen rakentaminen on näkynyt keskustassa useamman vuoden ajan. Liikepaikka-alueet ja kaupalliset keskittymät Lohjalla ovat aikaa myöten sijoittuneet hajalleen eikä niillä ole toimialoittain yhtenäistä ilmettä. Kaupunkirakenteen nauhamaisuus mahdollistaa kauppatie -ajattelun, jota esimerkiksi autoala on hyödyntänyt kantatie 25:n varrella. (Lohjan kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille 2006 - 2013, 6.)

Kaupan palvelurakenteessa Lohjalla on kehitettävää keskustan liike- ja pysäköintitilojen tarjonnan ohella. Vuokratoimitiloista on kova kysyntä keskustan alueella ja laajemmaltikin koko Lohjan alueella. Ostovoimaa on siirtynyt jo pitkään Lohjan keskustasta muualle. Uhkana on, että sopivien liiketilojen puuttuessa potentiaaliset erikoisliikkeet siirtävät toimintansa muualle. Keskustaan on rakennettu ensimmäisiä uusia liiketiloja yli 14 vuoteen, mutta lyhyellä aikavälillä uusien liiketilojen rakentaminen ei välttämättä paranna tilannetta kovin paljoa. Tulevaisuus näyttää kuitenkin paremmalta muun muassa keskustan Prismakeskuksen tuomien uusien liiketoimipaikkojen ja asiakasvirtojen myötä. Ydinkeskustan viihtyisyyden lisääminen ja infrastruktuurin parantaminen on Lohjan kaupunkikuvan kannalta erittäin tärkeää. (Lohjan kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille 2006 - 2013, 6.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä Lohjan keskustan erikoisliikkeiden yhteistyömahdollisuuksiin vetovoiman lisäämiseksi ja kannattavan liiketoiminnan tukemiseksi.

1.2 Työn tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvä työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke. Työn aiheena on ”Lohjan kaupunkikeskustan kaupallisen vetovoiman lisääminen erikoiskaupan liikkeiden verkostoituneilla liiketoimintamalleilla”.

Työn tarkoituksena on kehittää innovatiivisen palvelumarkkinoinnin teoriaan pohjautuvia yhteistoiminnallisia liiketoimintamalleja ja menetelmiä sekä ideoita ja laatia yhdessä keskustan erikoisliikkeiden kauppiaiden kanssa yhteismarkkinointikonsepti markkinointitoimenpiteineen, joiden tavoitteena pitkällä aikavälillä on Lohjan kaupungin keskustan erikoiskaupan elävöittäminen ja vetovoiman lisääminen.

Tämän opinnäytetyön taustalla on ollut selkeä tarve kehittää uusia toimintamalleja Lohjan keskustan erikoisliikkeille. Opinnäytetyö perustuu Lohjan keskustan kehittämissyhistys Lohcase ry:n (jäljempänä Lohcase ry) toimintasuunnitelmaan kirjattuun hankkeeseen markkinointitiimien perustamisesta lohjalaisten erikoisliikkeiden toiminnan tukemiseksi. Taustajatatuksena on saada Lohjan keskustasta viihtyisä ja toimiva liikekeskus. Lohjan keskustan ympärille rakennetaan jatkuvasti uusia kauppakeskittymiä. Uhkana on, että Lohjan keskusta hiljenee ja autioituu, kun ihmiset lähtevät ostoksille keskustaa ympäröiviin kauppakeskuksiin.

Yksi Lohcase ry:n keskeisistä tehtävistä on Lohjan keskustan markkinointi yhteistyössä kaupungin, Lohjan Yrityskeskuksen sekä muiden toimijoiden kanssa, joten siihen tullaan panostamaan esimerkiksi yhteismarkkinointikampanjoin. Koko Lohjan esilletuominen ja tunnettisuuden lisääminen vilkkaana kauppakeskuksena on kaikkien näiden keskeisten toimijoiden haastava tehtävä. Yhteismarkkinointia on nostettu esille eri foorumeissa: kenen vastuulla on Lohjan keskustan markkinointi? Mikä on yhteismarkkinointia koordinoiva taho? Tulisiko Lohjan keskustan markkinointia toteuttaa kuten esimerkiksi kauppakeskusmarkkinointia? Lohcase ry:n tavoitteena on yhdistää keskustan toimijoita pohtimaan yhteismarkkinointia ja sen toteuttamista. Lohcase ry:n tavoitteena on myös positiivisen hengen luominen ja vahvistaminen keskustatoimijoiden keskuudessa. (Lohjan keskustan kehittämissyhistys Lohcase ry:n toimintasuunnitelma 2009.)

Kehittämishankkeelle on määritelty tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta seuraavat tehtävät:

1. selvittää aiemmin tehdyt suunnitelmat ja selvitykset, joilla on tähdätty kaupunkikuntien kaupallisen keskustan elävöittämiseen ja vetovoiman lisäämiseen. Lisäksi selvitetään Lohjalla tehdyt keskustan kehittämissuunnitelmat ja niiden pohjalta toteutetut toimet sekä mitä tarpeita yrittäjillä olisi (menetelminä aivoriihi ja ryhmähaastattelu) tällä hetkellä yhteistoiminnan kehittämisessä.
2. Tutustua innovatiivisen palvelumarkkinoinnin verkostojohtamisen sekä erikoistavara-kaupan markkinoinnin kirjallisuuteen/tutkimuksiin ja laatia kehittämistyötä varten teoreettinen tietoperusta.
3. Täsmentää taustayritysten kanssa hankkeelle/toteutukselle tavoitteet sekä yritysten edellytykset toteuttaa hanketta.

4. Ideoida, kehittää ja laatia Lohjan kaupungin keskustan vetovoiman lisäämiseksi innovatiivinen yhteismarkkinointimalli, yhteismarkkinointisuunnitelma toteutusaikatauluineen ja vastuineen, mahdollisesti toteuttaa jokin osio ja suorittaa arviointi.

Tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen aihe sovittiin yhdessä Lohjan kaupungin elinkeinokeskuksen kanssa, joka toimii työn taustaorganisaationa. Työssä tehdään rajaukset siten, että kehittämishanke keskittyy Lohcase ry:n markkinointitiimiin sitoutuneisiin yrityksiin. Työstä jätetään pois yksittäisen erikoisliikkeen vetovoiman lisääminen ja sen tarkasteleminen. Aiheen valintaan on selkeä perustelu. Lohjan keskustan kehittäminen on ollut minulle työni puolesta tärkeä aihe ja mielenkiinnon kohden jo vuosia. Työskentelin toiminnanjohtajana Lohjan keskustan kehittämissyhistys Lohcase ry:ssä vuosina 2007 - 2009, ja olin mukana hallitustyöskentelyssä vuosina 2004 - 2007. Tänä aikana opin ymmärtämään yrittäjyyden haasteet erityisesti erikoiskaupan alalla, ja vähittäisliikkeiden yhteismarkkinoinnin vetovoimaisuuden lisäämisen edellytyksenä.

1.3 Aikaisemmat kaupunkikeskustojen kehittämishankkeet ja -suunnitelmat

Tässä opinnäytetyössä benchmarkataan ja tutkitaan sekä muualla Suomessa tehtyjä kaupunkikeskustojen kehittämishankkeita että Lohjalla tehtyjä kaupunkikeskustan kehittämissuunnitelmia. Tärkeimmät kehittämishankkeet ja -suunnitelmat ovat

Small Town Networks-jatkoprojekti 2005 - 2006 (jäljempänä STN-jatkoprojekti)

- Jämsä Elävä Kaupunkikeskusta! -loppuraportti
- Saarijärven Elävä Keskusta! -loppuraportti
- Viitasaaren Torilla Tavataan -loppuraportti
- Lohjan elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille 2006 - 2013
- Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013.

Mikä Small Town Networks- jatko projekti	Milloin 2005 - 2006	Missä Jämsä, Saarijärvi, Viitasaari
Tarkoitus STN- jatko projektissa 2005 - 2006 keskityttiin neljään aihekokonaisuuteen: <ul style="list-style-type: none"> - keskusta-alueen yhteistyön vakiinnuttaminen - kaupunkilaisten vaikutusmahdollisuuksien tukeminen - kehittämissuunnitelmien toteuttamisen edistäminen - verkostoituminen muiden pienten kaupunkien kanssa. 		
Mikä Lohjan elinkeinopoliittinen ohjelma	Milloin 2006 - 2013	Missä Lohja
Tarkoitus Lohjan kaupunki haluaa harjoittaa elinkeinopolitiikkaa, jolla kaupunki edistää yritys- ja elinkeinotoiminnan myönteistä kehittymistä, uusien työpaikkojen syntymistä ja oman taloudellisen perustansa vahvistamista.		
Mikä Lohjan kaupunkistrategia	Milloin 2005 - 2013	Missä Lohja
Tarkoitus Lohjan kaupunkistrategian konkretisoinnissa painottuu kolme johtoaajatusta. Nämä ovat <ol style="list-style-type: none"> 1. kaupunkimaisuuden ja vetovoiman kehittäminen 2. palvelutuotannon tehostaminen 3. uudistuminen ja rohkea yhteistyö. 		

Taulukko 1: Benchmarking-kohteet

1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean Lbd-mallin pohjalta ja menetelmät

Tämän opinnäytetyö tehdään toiminnallisen opinnäytetyön periaatteita noudattaen. Toiminnallinen opinnäytetyö ja kehittämishanke toteutetaan Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing (LbD)-malliin pohjautuen (Laurea Learning by Developing 2009). Työelämälähtöisen kehittämishankkeen toteuttaminen on oppimisprosessi kaikille siihen osallistuville osapuolille. Kehittämispohjainen oppiminen yhdistää ammattikorkeakoulupedagogiikan traditiota: ammattikasvatuksen (learning) ja tutkimuksellisuuteen pohjautuvan korkeakouluopetuksen (developing). (Piirainen 2008, 5.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tehdä jokin tuotos tai tuotanto, esimerkiksi esine, tekninen laite, ohje tai ohjeisto, opas, oppimateriaali, kirja, kuvitus, suunnitelma, tapah-tuma, malli, näyttely, konsertti tai mallisto (Vilka & Airaksinen 2003).

Toiminnallinen opinnäytetyö on toimintaa toimeksiantajien toiveiden mukaisesti työelämää kehittävässä hankkeissa. Toiminnallisen opinnäytetyön päämääränä on opiskelijoiden ammat-tiin sosiaalistaminen, ammatillinen kasvu ja työllistymisen sekä oppilaitoksen työelämäyhteis-työn parantaminen. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä kirjoitetaan raportti, jonka tulee täyt-tää tieteellisen kirjoittamisen viestinnälliset vaatimukset. Tässä opinnäytetyössä tähdätään sellaiseen raporttiin, jota kaikki keskustaa kehittävät tahot voivat hyödyntää. Opinnäytetyö-hön on kerätty tutkimustietoa erilaisista kaupunkikeskustojen kehittämishankkeista, joita voidaan benchmarkata Lohjan keskustan kehittämishankkeita silmällä pitäen. Lisäksi kerätään primääritietoa ryhmähaastattelussa ja aivoriihessä, johon osallistuvat Lohjan keskustassa toimivia erikoiskaupan yrittäjiä.

Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksen ja benchmarkingin periaatteita. Tutkimusme-netelmänä benchmarkingia käytetään kun eri organisaatiot haluavat oppia toistensa toimin-tamenetelmiä, haluavat ideoida ja innovoida yhdessä sekä haluavat vertailla parempiaan (Longbottom 2000). Kun benchmarkingia käytetään tutkimus- ja oppimismenetelmänä, on tärkeää valita oikeat yritykset ja organisaatiot tutkimuksen kohteeksi, jotta yritys saa oikean-laista vertailtavaa tietoa. Tässä opinnäytetyössä katsottiin tärkeäksi tutkia muita vastaavia kaupunkien kehittämishankkeita, joista voidaan saada tärkeää tutkimustietoa ja näitä tietoja käyttää mahdollisesti myös Lohjan keskustan kehittämisessä.

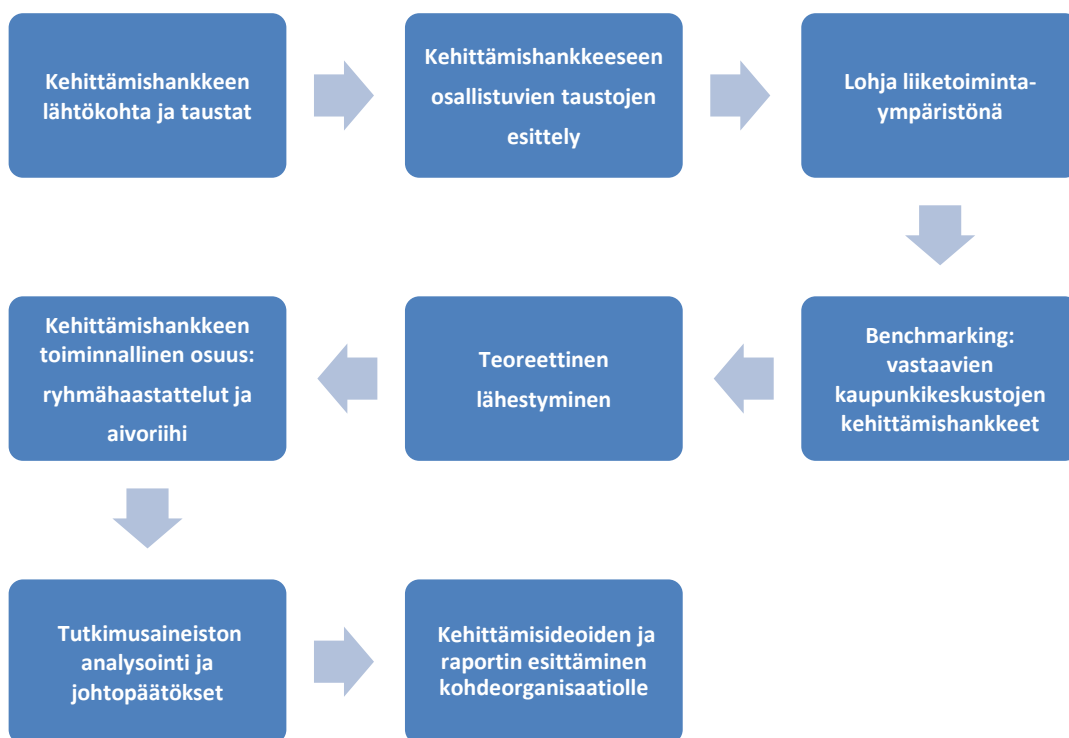
Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan yhdessä erilaisia käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksella etsitään ratkaisuita ongel-miin, jotka voivat luonteeltaan olla esimerkiksi sosiaalisia, teknisiä, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista yhteisössä, yrityksessä tai organisaatiossa ilme-nevä käytännön ongelma sekä luoda samanaikaisesti uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä tai ongelmasta. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan aidosti kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. Asioita ei siis vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen toiminta-mallin tai tilanteen muuttaminen. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännönlähei-syys, ja sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväiset toimintatapansa. Yksin-kertaisesti sanottuna toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistuvaa, yhteistyötä vaativaa ja itseään tarkkailevaa toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Opinnäytetyö etenee siten, että ensimmäisessä vaiheessa esitellään kehittämishankkeen taus-tat, osallistuvat tahot sekä esitellään Lohjaa liiketoimintaympäristönä. Sen jälkeen bench-

markataan vastaavia kaupunkikeskustoja, ja niiden kehittämishankkeita. Tämän jälkeen kohdeilmiöitä tarkastellaan teorian kautta ja etsitään erilaisia innovatiivisia yhteistoimintamuu-
toja, joista voitaisiin hakea oppia ja ideoita Lohjan keskustan kehittämiseen. Lopuksi esitel-
lään kehittämishanke ja tehdään johtopäätökset ja kehittämisideat kohdeorganisaatiolle.
Raportoinnissa noudatetaan tieteellistä kirjoittamista ja raportointia koskevia eettisiä ohjeis-
tuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.)

Tärkeinä tutkimuskohteina toimivat myös Lohjalla aikaisemmin toteutetut kuluttajatutkimuk-
set ja kaupallinen selvitys. Näistä saatu tutkimustieto analysoidaan ja siitä tehdään johtopää-
töksiä muiden tutkimuskohteiden rinnalla. Aikaisemmin toteutetuista tutkimuksista työssä
tarkastellaan erityisesti seuraavia:

1. lohjalainen kuluttajatutkimus (2004), jonka on tehnyt Laurea Lohja
2. Lohjan kaupallinen selvitys (2007), jonka on tehnyt Tuomas Santasalo ky
3. lohjalainen kuluttajatutkimuksen jatkoselvitys (2009), jonka on tehnyt Laurea Lohja.



Kuvio 1: Kehittämishanke prosessina

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Työn aiheena on ”Lohjan keskustan kaupallisen vetovoiman lisääminen erikoiskaupan liikkeiden verkostoituneilla liiketoimintamalleilla”. Seuraavassa määritetään peruskäsitteet erikoiskauppa, innovatiivinen liiketoimintamalli, liikekeskusta ja verkostoituminen.

Erikoiskauppa

Erikoiskauppa on kestokulutushyödykkeiden ja niihin liittyvien palveluiden myyntiin erikoistunut vähittäiskauppa. Erikoiskaupan myymälät tarjoavat yleisesti melko suppeaa tuotelajitelmaa, mutta toisaalta ne tarjoavat syvää ja monipuolista valikoimaa sekä alaan liittyvää korkeaa asiantuntemusta ja palvelua. (Santasalo & Koskela 2008, 67.)

Innovatiiviset liiketoimintamallit

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tietyllä markkinalla suunniteltua käytännöllistä toimintasuunnitelmaa yrityksen strategian toteuttamiseksi. (Kallio, Pulkkinen & Tiilikka 2002.)

Liiketoimintamallin konseptoinen tulee sisältää päätöksiä siitä, mitä tuotteita asiakkaalle tulisi tarjota ja miten asiakkaan eri toimintojen, kuten logistiikan, korjaus- ja huoltotoiminnan, koulutuksen, konsultoinnin, laskutuksen, ongelmien ratkaisun ja muiden mahdollisten toimintojen tulisi toimia, jotta ne tukisivat asiakkaan saamaa käyttöarvoa koko asiakassuhteen ajan. Toisin sanoen konseptointi on sen määrittämistä, mitä yrityksen asiakkaalle tehdään. (Grönroos ym. 2007, 44.)

Liikekeskusta

Kaupunkien ja kuntien keskustoista voidaan erottaa alueet, mihin pääosa kaupallisista toiminnoista sijoittuu. Liikekeskusta jakautuu yleensä vähittäiskaupan ja palveluiden toiminnan mukaan erityyppisiin vyöhykkeisiin. Vyöhyketarkastelussa vähittäiskaupan sijaintia arvioidaan kaupallisesti keskeisimmästä pisteestä eli keskustan kaupallisesta ytimestä. Kaupan sijaintia voidaan tarkastella myös horisontaalisesti ytimeen nähden, jolloin muuttujina ovat etäisyys ja matkaan kuluva aika. (Santasalo & Heusala 2002, 22.)

Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita. Yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukasti määriteltuihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes 2002, 7.)

Innovaatioverkostoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita ja sidosryhmiä, jotka vaikuttavat innovaatioprosesseihin, ja joiden tavoitteena on innovaatioiden kehittäminen tai käyttöönotto. Verkostojen avulla yritykset saavat innovaatioprosessien kannalta ajankohtaista ja uutta tietoa, uutta teknologiaa ja muita resursseja. Innovaatioverkostoihin voi kuulua monenlaisia tahoja kuten asiakkaita, kilpailijoita, alihankkijoita, hallinnollisia toimijoita, rahoittajia ja tutkimus- ja koulutuslaitoksia. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 83 - 84.)

1.6 Raportin rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa on työn taustat ja tavoitteet, työn lähtökohdat ja raja-
aus. Lisäksi tässä luvussa on keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa esitetään työn toiminnallinen kehys; hankkeeseen osallistuvat tahot, lohjalaiset kuluttajat, keskustan infrastruktuuri ja lohjalainen erikoiskauppa. Lisäksi tässä luvussa paneudutaan Lohjalla teetettyihin tutkimuksiin, kuten kuluttajatutkimus 2004 ja siihen teetetty jatkotutkimus 2009. Tässä luvussa käsitellään myös muissa vastaavissa kaupungeissa tehtyjä hankkeita ja benchmarkataan niitä tämän työn hankkeeseen.

Kolmannessa luvussa on kerrottu teoreettinen tietoperusta ja se koostuu palveluinnovaatiosta ja verkostomaisen liiketoiminnan teorioista, keskustan erikoiskaupan elävöittämisestä, sekä erikoiskaupan ostopaikan valintaorientaatioista ja kuluttajatyypeistä.

Neljännessä luvussa esitetään Lohjan kaupallisen keskustan vetovoiman lisäämiseen tähtäävän hankkeen taustat, uudet toimintamallit ja innovaatiot.

Viidennessä luvussa esitetään kehittämishankkeen tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja annetaan toimenpide-ehdotukset taustaorganisaatioille.

Kuudennessa luvussa on päätetty tämä opinnäytetyö omaan arviointiin. Samassa luvussa määritellään myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys ja aikaisemmat selvitykset

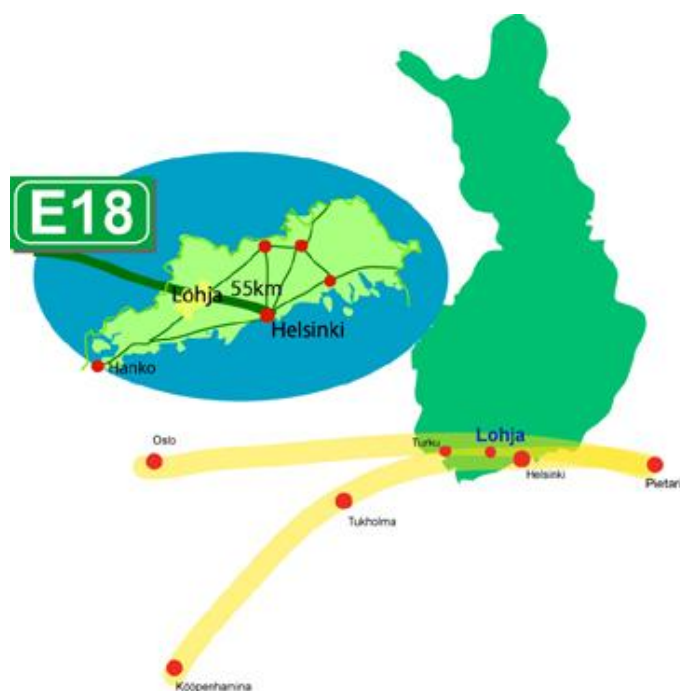
Tässä luvussa kuvataan kehittämishankkeen toiminnallinen ympäristö, aikaisemmat selvitykset sekä bechmarkingin pohjana toimivat vastaavat kehityshankkeet siten, että ensin esitellään läntistä Uttamaata liiketoimintaympäristönä.

2.1 Länsi-Uusimaa liiketoimintaympäristönä

Lohjan kaupunki (ruots. Lojo) sijaitsee Uudenmaan maakunnassa, Etelä-Suomen läänissä. Kunnallishallinto Lohjan kunnassa käynnistettiin vuonna 1867, ja Lohjan kunnan sisällä toimi vuosina 1911 - 1925 puoliksi itsehallinnollinen Lohjannummi - Lojobacken taajaväkinen yhdyskunta. Lohja koostui Kiviniemen kylästä, Pappilasta, Moisista ja Ojamosta, ja nämä yksinäis-tilat erotettiin Lohjan kauppalaksi vuoden 1926 alusta alkaen. Kaupungiksi kauppalasta muuttui 1.1.1969, ja kuntajako, jossa maalaiskunta ympäröi Lohjan kaupunkia, kesti Lohjalla 70 vuotta. Lohjan kaupungissa ja Lohjan kunnassa pidettiin kuntien yhdistämistä koskeva kansanäänestys vuonna 1995. Äänestyksen seurauksena sekä kaupunki että kunta lakkautettiin 1. tammikuuta 1997 ja tilalle perustettiin uusi Lohjan kaupunki. (Lohjan kaupunki 2009b.)

Lohjan kaupunki on kaksikielinen kunta, jonka enemmistö 36 585 asukkaasta puhuu suomea ja 4,2 % ruotsia. Lohjan pinta-ala on noin 356,2 km², josta maapinta-alaa on 278,3 km² ja vesipinta-alaa 78,0 km². Lohjanjärvi on Uudenmaan suurin järvi, ja se sijaitsee suurelta osin kunnan alueella. Lohja sijaitsee noin 50 km Helsingistä länteen Helsinki-Turku - kehityskäytävässä.

Moottoritien valmistuttua, kansainvälinen lentokenttä on vain 45 minuutin ajomatkan päässä ja Turun satamaan pääsee tunnissa. Matka-aika Saloon kutistui moottoritien myötä puoleen tuntiin. Lohjan seudulla on kansainvälisesti hyvä liikenteellinen asema sekä itään että länteen. Skandinavian ja Venäjän yhdistävä E18-väylä luo logistiikalle hyviä mahdollisuuksia kun Suomen ja Keski-Euroopan yhdistävät meritiet, Helsingin, Turun ja Inkoon satamat ovat lähellä. (Lohjan kaupunki 2009c.)



Kuvio 2: Lohjan sijainti logistisesti hyvien liikenneyhteyksien varrella (Lohjan kaupunki 2009c)

Uudenmaan väkiluku kasvaa kokoajan ja myös ulkomaalaistaustaisen väestön määrä lisääntyy vuosittain. Uudellamaalla asuu noin puolet ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista henkilöistä ja se on Suomen ainoa metropolialue. Yksi alueen tärkeimmistä haasteista on metropolialueen kansainvälisen kilpailukykyyn vahvistaminen. (Sisäasiainministeriö 2006; Vahvaselkä, Ikonen, Kivelä & Tenhunen 2009, 17.)

Suomen metropolialueena Uudenmaan taloudellinen kilpailukyky perustuu monipuoliseen elinkeinorakenteeseen ja korkeaan tutkimus- ja tiedeosaamiseen. Uudenmaan avainklustereihin kuuluvat ICT, palveluliiketoiminta, metalli- ja elektroniikka, rahoitus- ja kiinteistöala, ympäristöteknologia, lääketiede- ja bioteknologia sekä sisältötuotanto- ja kulttuuriteollinen toiminta. Erityisesti pääkaupunkiseudulta löytyy runsaasti palveluyrityksiä. Uudellamaalla toteutetaan neljää eri aluekeskusohjelmaa, jotka koskevat pääkaupunkiseutua, Raaseporin ja Hiiden aluetta, Hyvinkää-Riihimäen seutua sekä Keski-Uudenmaan seutua eli niin sanottuja KUUMA-alueita. (Nenonen 2007, 1 - 2; Vahvaselkä ym. 2009, 17 - 18.)

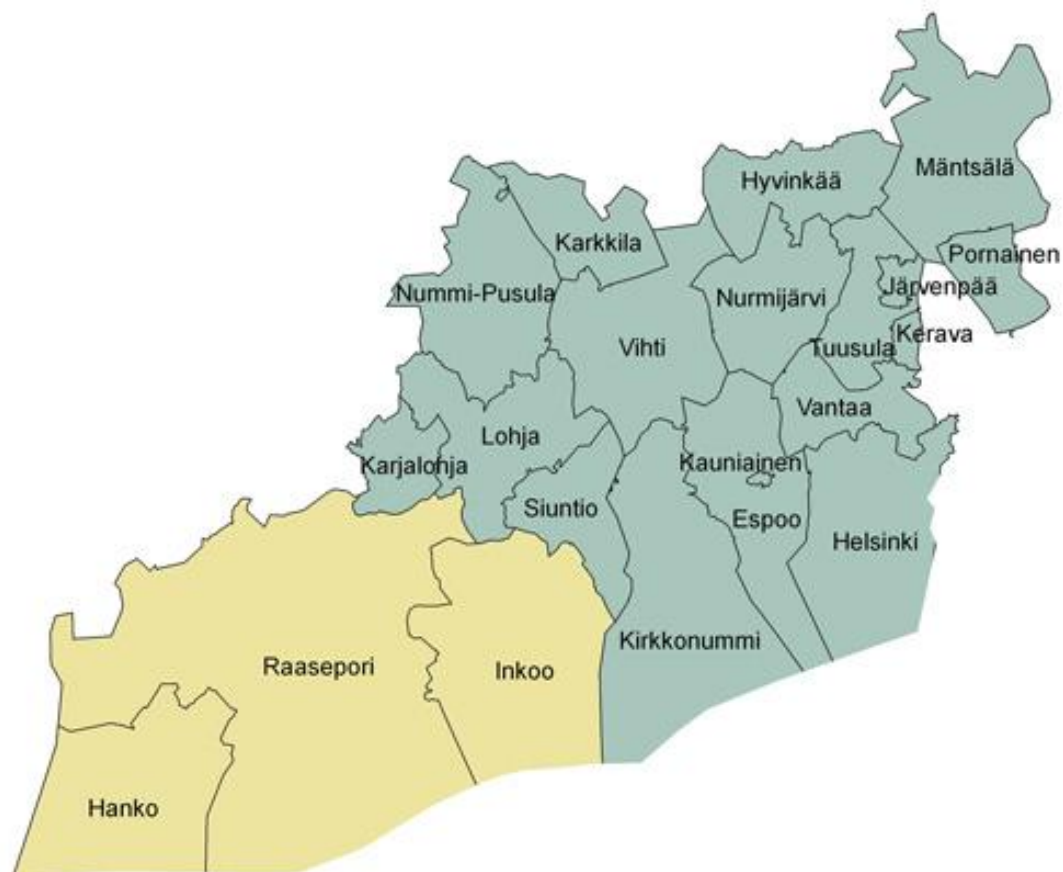
Uudellamaalla asuvan väestön koulutustaso on yleisesti ottaen hyvä, mutta korkeasta koulutustasosta voidaan kuitenkin puhua vain Helsingin seutukunnan alueella. Alhaisempaa koulutustaso on juuri Lohjan ja Tammisaaren alueella. Uudellamaalla korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on selvästi enemmän kuin keskimäärin muualla maassa. Suomen ainoana metropolialueena Uudellamaalla on tärkeä rooli uusien ideoiden, ajatusten ja innovaatioiden synnyttäjänä sekä niiden vastaanottajana ulkomailta. Useasti Uusimaa toimii näiden ideoiden ja inno-

vaatioiden levittäjänä muualle Suomeen. (Laukkonen & Punnonen 2006, 12 - 13; Vahvaselkä ym. 2009, 17.)

Lohjan seutukunta kuuluu Hiiden toimialueeseen, jolla toimii aluekehitysohjelma Hiiden pilot-ti. Hiiden pilotin yksi päätavoitteista on Länsi-Uudenmaan kilpailukyyn lisääminen alueen palvelutasoon vaikuttavien yhteistoimintamallien ja -verkostojen kehittämisen kautta. Kehitystyötä tapahtuu sekä alueen sisällä, että alueen ja muiden kasvukeskusten välillä. Kehitystyötä pyritään saamaan aikaiseksi kuntatason lisäksi myös yhteisö- ja yritystasolla. Alun perin Hiiden alueen yhteistyöhön osallistuivat kaikki Lohjan seutukuntaan kuuluvat kunnat. Myöhemmässä vaiheessa yhteistyöhön tuli mukaan Siuntio ja siitä jäi pois Vihti. (Tilastokeskus 2007; Vahvaselkä ym. 2009, 19.)

Uudenmaan seutukuntien rajat ja määrittelyt on uusittu vuoden 2009 alusta, jolloin Uudellemaalle syntyi uusi Raaseporin kunta ja Sammatin kunta liitettiin Lohjaan. Uudenmaan seutukunnat nähdään tarkemmin kuviossa 3.

Työ- ja elinkeinoministeriö jaottelee seutukunnat toiminnallisiksi perusteiksi eli kuntien välisen työssäkäynnin ja yhteistyön mukaan. Näin määriteltynä Lohja kuuluu Helsingin seutukuntaan. Seutukunnat ovat aluepoliittisten tukien perusalueita, ja Euroopan unioni käyttää seutukuntajakoa omien tavoitealueidensa määrittelyn perustana. Seutukunnilla ei ole lakisääteisiä päätöksentekovelimiä. Seutuyhteistyö perustuu itsehallinnollisten kuntien sopimuksenvaraiseen yhteistyöhön, eli periaatteessa seuduilla asioista päättävät itsenäiset kunnat. (Uudenmaanliitto 2009.)



Kuvio 3: Uudenmaan seutukunnat 2009 (Uudenmaanliitto 2009)

2.2 Seudullinen yrityspalvelu ja Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen taustaorganisaationa toimii Lohjan kaupungin elinkeinokeskus. Lohjan kaupungin elinkeinotoimi koordinoi yhdessä Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy:n kanssa erilaisia kehityshankkeita ja saattaa seudun toimijoita yhteen. Elinkeinokeskus vastaa alueensa yritystoiminnan neuvonnasta eri toimijoiden yhteistyöverkostoissa. Yrityspalvelut kattavat neuvontapalvelut aina yrittäjäksi aikovista sukupolvenvaihdokseen. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään kasvuhakuisten yritysten kehittämisneuvontaan. (Lohjan kaupunki 2009d.)

Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy (jäljempänä Lykes) on neljän Länsi-Uudenmaan kunnan, Karkkilan, Lohjan, Nummi-Pusulan ja Sattmatin omistama osakeyhtiö. Toiminnallisesti Lykes keskittyy omistajakuntiensa alueella toimivien yritysten neuvontaan hyödyntäen seudullisten yrityspalvelujen piirissä olevien neuvontaorganisaatioiden osaamista. Neuvontapalvelujen lisäksi Lykes vastaa elinkeinojen seudullisesta kehittämisestä. Lykesin kautta rahoitetaan esimerkiksi Länsi-Uudenmaan kaupunkiohjelma Ako Länsi-Uuttamaata. Ako-kaupunkiohjelmalla

kehitetään elinkeinotoimintaa 11 läntisen Uudenmaan kunnassa. (Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus 2009a.)

Länsi-Uudenmaan Yrityskeskukseen kuuluu poliittisesti eri puolueista valitut kymmenen jäsentä ja kolme varajäsentä. Lykes on määritellyt toiminnan perustakseen vision, jonka mukaan se haluaa seudullisten yrityspalvelujen kautta varmistaa, että alueen yrityshistoriassa eri vaiheita elävät yritykset saavat laadukasta yritysneuvontaa mahdollisimman vaittomasti. Yksi näistä seudullisten yrityspalvelujen muodoista on Yritysnavigaattori. Yrittäjän Navigaattori on yksi Suomen 53 seudullisesta yrityspalvelusta. Vuonna 2005 helmikuussa allekirjoittivat läntisen Uudenmaan yrittäjille palveluja tarjonneet organisaatiot sopimuksen seudullisesta yhteistyöstä yritysneuvonnan järjestämiseksi Hiiden alueella. Sopimuksessa määriteltiin alueeksi Karkkilan ja Lohjan kaupungit sekä Karjalohjan, Nummi-Pusulan, Sammatin, Siuntion ja Vihdin kunnat. (Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus 2009b.)

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen kannalta on tärkeää, että taustaorganisaatio on Lohjan elinkeinoelämää kehittävä taho. Länsi-Uudenmaan Yrityskeskuksen sitoutuminen Lohjan keskustan kehittämiseen tämän työn kautta antaa Lohjan keskustan erikoiskauppiaille positiivisen signaalin. Lohjalta löytyy halua kehittää yrityselämää, ja kehittämistyötä tehdään monella eri tasolla. Tämä kehittämishanke on yksi työkalu Lohjan erikoiskaupan kehittämiseen.

2.3 Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry ja markkinointitiimi

Lohjalaista yritystoimintaa tukemaan ja Lohjan keskustan kehittämiseen on perustettu Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry. Yhdistys toimii paikallisena yhteistyöelimenä Lohjan kaupungin ja kaupunkikeskustan alueella elinkeinoa, kulttuuri- tai muuta sellaista toimintaa harjoittavien sekä kiinteistöomaisuudestaan huolehtivien tahojen välillä. Yhdistys perustettiin Työvoima- ja elinkeinokeskuksen ESR- ja Uudenmaan liiton kehitysrahoitteisen kasvukehitysprojektin päättyttyä. (Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry 2009.)

Yhdistyksen tarkoituksena on

- edistää kaupunkikeskustan kehitystä sekä parantaa ja vahvistaa elinvoimaisen kaupunkikeskustan omaa imagoa ja profiilia
- parantaa kaupan ja palvelualan yritysten yleisiä toimintaedellytyksiä
- lisätä kaupunkikeskustan viihtyisyyttä ja vetovoimaa kaikkina vuodenaikoina sekä etsiä keinoja liike-elämän, matkailun ja kulttuurin kohtaamiselle. (Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry:n toimintasuunnitelma 2009.)

Yhdistyksen yksi keskeisimmistä tehtävistä on Lohjan keskustan markkinointiyhteistyö kaupungin, elinkeinokeskuksen ja matkailutoimen sekä muiden toimijoiden kanssa. Lohcase ry:n

tehtävä on myös positiivisen hengen luominen ja vahvistaminen sekä kaupallisten toimijoiden kuin asukkaiden piirissä. Koko Lohjan esilletuominen ja tunnettuuden lisääminen vilkkaana kauppakeskuksena on kaikkien keskustatoimijoiden tehtävä, ja se luo kilpailukykyä kaikille keskustassa toimiville yrityksille. Lohcase ry:n tavoitteena on yhdistää paikallisia toimijoita markkinointitiimiksi pohtimaan yhteismarkkinointia ja sen toteuttamista. (Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry:n toimintasuunnitelma 2009.)

VAHVUUDET Tunnettuus Puolueettomuus Osaava hallitus Pitkät perinteet	HEIKKOUEDET Keskustan toimijat passiivisia Toiminnan päämäärä hämärtynyt Toimintatavat hämärtyneet
MAHDOLLISUUDET Toiminnan selkeyttäminen Päämäärän selkeyttäminen Jäsenten aktivoiminen Uudet jäsenet Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa Keskustaseminaarit ELÄVÄ JA KEHITTYVÄ KAUPUNKIKESKUSTA	UHKAT Taloudellisten resurssien vähyys Ihmisten väsyminen TAANTUVA KAUPUNKIKESKUSTA

Taulukko 2: SWOT-analyysi Lohjan keskustan mahdollisuuksista (Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry:n toimintasuunnitelma 2009)

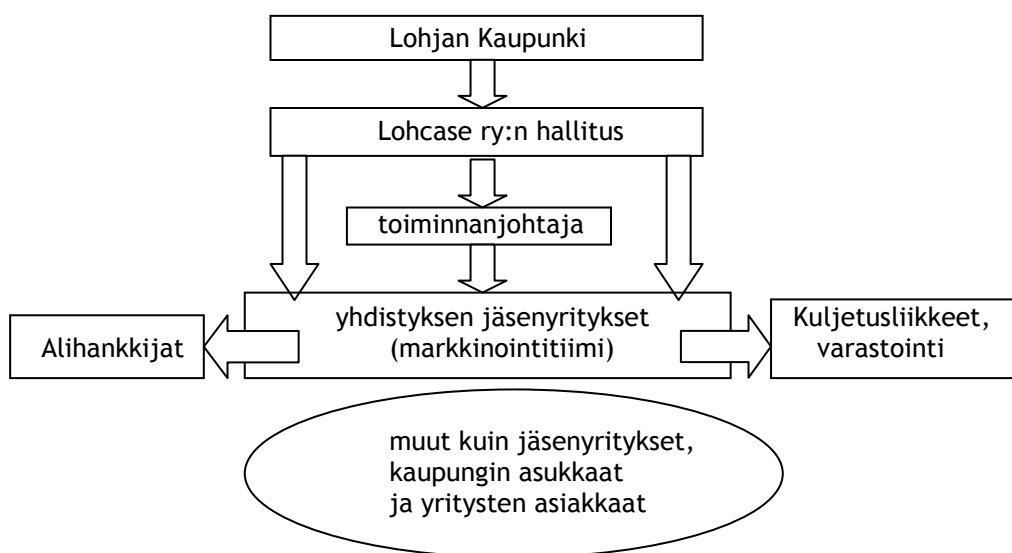
Markkinointitiimin toiminta alkoi syksyllä 2007, ja tiimiä perustamassa oli viiden paikallisen erikoisliikkeen yrittäjää. Ajatus markkinointitiimin perustamisesta lähti tarpeesta saada Lohjan keskustassa toimiville pienille erikoisliikkeille enemmän näkyvyyttä ja parempia toiminta- valmiuksia. Lisäksi haluttiin elävöittää keskustaa erilaisin tapahtumin ja kampanjoin. Teetettyjen kuluttajatutkimusten mukaan Lohjan keskustan merkitys lohjalaisten kuluttajien ostospaikkana on vielä tällä hetkellä merkittävä, mutta suuntaus on ollut laskeva koko vuosituhannen alun ajan. Ihmiset käyvät töissä Lohjan ulkopuolella, ja tekevät ostoksiaan työmatkojen yhteydessä. Myös perheet lähtevät entistä useammin viettämään aikaa suuriin kauppakeskuksiin pääkaupunkiseudulle tai Helsingin keskustaan. Tähän nousevaan trendiin halutaan puuttua, ja siksi markkinointitiimin työ Lohjan keskustan hyväksi on erittäin merkittävää.

Markkinointitiimistä on tarkoitus muodostaa suurten kauppaketjujen kaltainen organisaatio, milloin myös pienillä yksityisillä erikoisliikkeillä on mahdollisuus saada suurten ketjujen hyödyt esimerkiksi hankinnoissa, logistiikassa, varastoinnissa ja muissa liiketoiminnan prosesseissa. Lisäksi halutaan elävöittää ja vilkastuttaa Lohjan keskustaa järjestämällä erilaisia tapahtumia ja kampanjoita. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan sellaista yhteistä verkostostrategi-

aa kaikille markkinointitiimin erikoisliikkeille ja niiden sidosryhmille, että arvonluonti on mahdollista kaikilla tasoilla.

Markkinointitiimien uudella verkostoituneella liiketoimintamallilla toivotaan olevan positiivista vaikutusta pienten erikoisliikkeiden tulevaisuudelle Lohjan kaupallisessa keskuksessa. Lohjan kaupunkikeskusta halutaan pitää virkeänä ja elinvoimaisena Länsi - Uusimaalaisena kulttuuri- ja kauppakeskuksena, ja tämä kehittämishanke toimii yhtenä välineenä uusien toimintamallien ideoimisessa ja luomisessa.

Seuraavassa kuviossa esitellään organisaatiota ja päättäviä elimiä Lohcase ry:ssä:



Kuvio 4: Organisaatiokaavio Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry

2.4 Hankkeessa mukana olevien yritysten esittelyt

Kehittämishankkeen tutkimukseen osallistui kolme Lohjan keskustan erikoistavaraliikettä. Kaikki nämä kolme liikettä ovat yksityisiä, eivätkä kuulu mihinkään suureen ketjuun. Lisäksi kaikki nämä liikkeet ovat aktiivisesti mukana Lohcase ry:n markkinointitiimin työskentelyssä, ja vaikuttavat osaltaan Lohjan keskustan kehittämiseen.

Lohjan Lumikki

Lohjan Lumikki on perustettu vuonna 1987, ja sen omistaja on Nina Klimenko. Yritys on naisten alusasujen erikoisliike, ja sen tärkeimmät tuotteet ovat naisten yö-, alus- ja uima-asut. Liikkeessä ei ole omistajan lisäksi muita vakituksia työntekijöitä. Liike sijaitsee Lohjan ydin-

keskustassa ja on kooltaan noin 60^{m2}. Yrityksen suurimpia kilpailijoita on muut alan yritykset, myös ketjuliikkeet ja kotimyyntiä harjoittavat yrittäjät.

Lohjan Kemikalio

Lohjan Kemikalio on toiminut Lohjalla jo vuodesta 1973, ja liikkeen omistaa Marjatta Kiviranta. Yritys myy laadukasta kosmetiikkaa, ja sen tärkeimmät tuotemerkit ovat Clarins, Sensai Kanebo, Gatineau ja Guerlain. Yritys on erikoistunut erilaisiin tuoksuihin. Henkilökuntaa yrityksessä on omistajan lisäksi yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen myyjä. Liikkeen koko on 25^{m2} ja se sijaitsee Lohjan ydinkeskustassa. Suurimpia kilpailijoita ovat keskustan tavaratalot, muut alan liikkeet sekä kotimyyntiä harjoittavat yrittäjät.

Ateljee Emmi

Ateljee Emmi on perustettu vuonna 2006 ja liike on toiminut Lohjan keskustassa vuodesta 2008 lähtien. Liikkeen koko on noin 100^{m2}. Yrityksen omistaa Erja Siljamo, ja hän on myös yrityksen ainoa työntekijä. Yrityksen liikeideana on olla juhlatyylin erikoisliike ja se myy hää- ja juhlapukuja, koruja ja asusteita eri-ikäisille ja -kokoisille naisille. Yritys toimittaa myös uniikkeja mittatilauspukuja. Lisäksi yrityksessä tehdään juhlastailauksia, ja -kampauksia, meikkejä ja manikyyrejä. Vastaavaa liikettä ei löydy ihan lähialueilta ja kilpailutilanne on melko hyvä.

2.5 Keskustan kehittämissuunnitelma

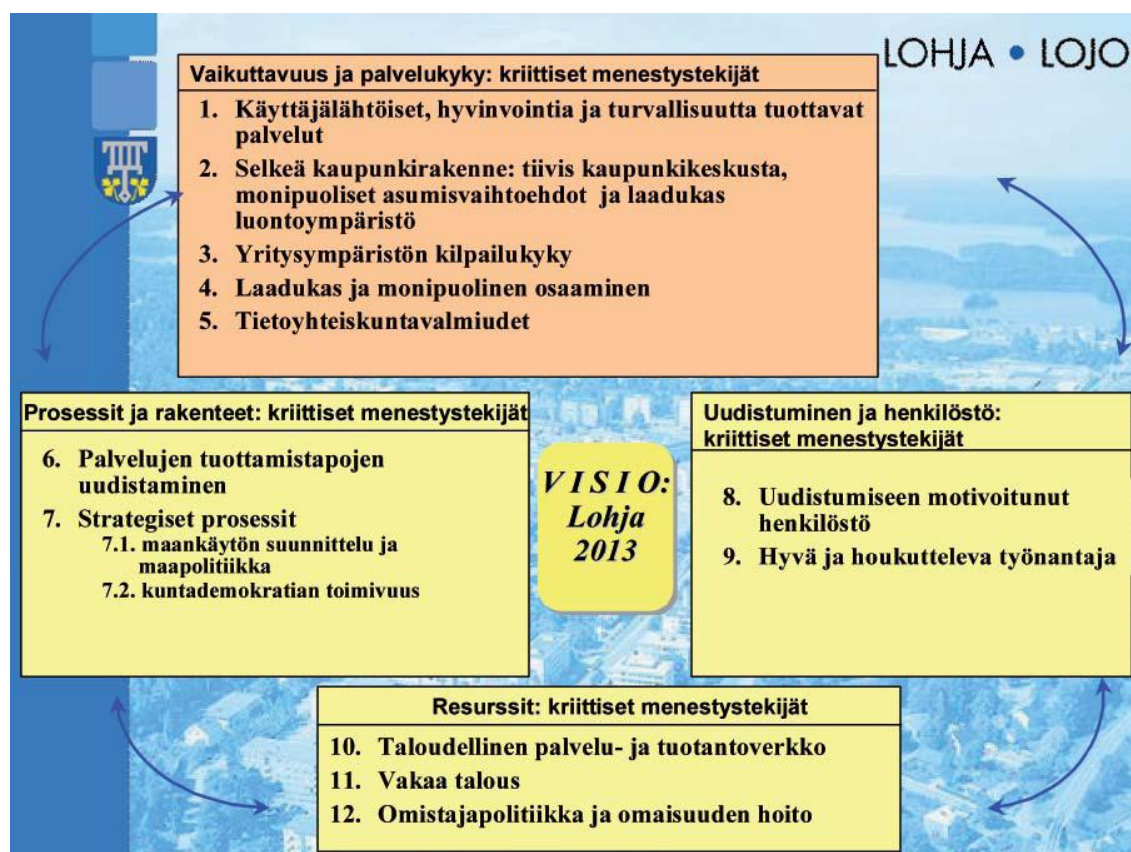
Lohjan kaupunki on laatinut erityisen kaupunkistrategian, jonka tarkoituksena on ollut selvittää niitä johtoajatuksia, jotka tekevät Lohjasta kuntana mielenkiintoisen asua ja yrittää. Lohjan kaupunkistrategia on tehty yhteistyössä luottamushenkilöiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Tämän yhteistyön tuloksena on rakennettu Lohjan kaupungille visio vuoteen 2013, ja se kuuluu seuraavasti:

”Lohja on turvallinen järvenrantakaupunki, jossa viihtyisät asuinympäristöt, monipuolinen kulttuuri, korkeatasoinen osaaminen ja kilpailukykyinen elinkeinoelämä luovat edellytykset hyvinvoinnille.”

Lohjan kaupunkistrategian toimeenpanossa painottuu kolme johtoajatusta. Nämä ovat

1. kaupunkimaisuuden ja vetovoiman kehittäminen
2. palvelutuotannon tehostaminen
3. uudistuminen ja rohkea yhteistyö. (Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 4.)

Lohjan kaupungin johtoajatusten ja vision toteuttaminen edellyttävät huomion kiinnittämistä kriittisiin menestystekijöihin. Ne ovat asioita, joissa kaupungin toimijoiden on ehdottomasti onnistuttava, jotta se etenee visionsa suuntaisesti. Näitä kriittisiä menestystekijöitä selvennetään kuviossa 5.



Kuvio 5: Lohjan kaupungin visio kriittisistä menestystekijöistä (Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 4)

Kaupunkistrategia on Lohjan päättävälle elimille toiminnan punainen lanka. Strategia on näkemys siitä, miten suuntaan toimintaa tulisi tulevaisuudessa kehittää. Se korostaa valintojen tekemistä, johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Strategia on myös viesti asukkaille, järjestöille, yrityksille, muille kunnille, valtionhallinnolle ja muille toimijoille siitä, mitä kaupungissa tavoitellaan ja mitä asioita pidetään erityisen tärkeinä. (Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 5.)

Lohjan kaupunki on laatinut vuonna 2004 elinkeinopoliittisen markkinointi- ja viestintästrategian, jonka keskeisinä kohderyhminä ja teemoina ovat

1. yritykset (uudet ja olemassa olevat): ”Lohjalla kannattaa yrittää”

2. osaajat/työvoima (olemassa olevat ja muuttajat): ”Lohja on hyvä paikka asua ja tehdä työtä”
3. maanomistajat/kiinteistönomistajat: ”Mahdollisuuksien Lohja”
4. kiinteistösijoitusyhtiöt: ”Mahdollisuuksien Lohja”
5. oppilaitokset/opettajat: ”Yrittäjäksi voi kasvaa”
6. soveltavan tutkimuksen laitokset: ”Kumppanuudesta kasvua”. (Lohjan elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia.)

Tämän markkinointi- ja viestintästrategian tarkoitus on seutukunnan vuorovaikutteinen kehittäminen kaikkien toimijoiden ja sidosryhmien kesken, nykyisten toimintaedellytysten turvaaminen, kehityshankkeiden tukeminen, alueen tunnettuuden ja vetovoiman lisääminen, osaavan työvoiman hankkiminen paikkakunnalle sekä uusien yritysten ja yrittäjien hankkiminen alueelle. Strategia on ollut toimiva, sillä Suomen kuntaliiton rakennekatsauksen mukaan alueen ripeän kasvun ja kehityksen taustalla on ollut erityisesti se, että yritykset ovat hakeutuneet alueelle osaavan työvoiman, hyvän toimintaympäristön ja sopivien yhteistyökumppaneiden vuoksi. (Lohjan kaupunki 2009e.)

Lohjan kaupungin linjaukset ja viestit yrittäjille ovat selvät: kaupungin kasvua ja yrittäjyyttä halutaan tukea ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset. Toisaalta taantuma on asettanut Lohjan keskustan yrittäjät uuden tilanteen eteen. Kuluttajat miettivät entistä tarkemmin miten rahansa käyttävät, ja se on näkynyt myös yritystoiminnassa Lohjan keskustassa. Liikkeitä on lopettanut ja kaupunkikeskusta on yrittäjien mukaan selvästi hiljentynyt. Tähän on vaikuttanut osaltaan myös uusien kauppakeskittymien rakentaminen pääkaupunkiseudulle. Lohjan kaupungin elinkeinoasioista päättävät elimet ovat haasteellisten päätösten edessä: miten saada Lohjan keskusta pysymään virkeänä ja kilpailukykyisenä? Tähän haasteeseen toivotaan osittain saatavan vastauksia tämän opinnäytetyön kehittämishankkeesta.

2.5.1 Lohjalaiset kuluttajat

Kuluttajälähtöisestä tuotteistamisesta on tullut viime aikoina muodikas termi, jonka sisältö voi vaihdella käyttäjän mukaan. Kuluttajälähtöisyyden määrittely- ja merkityseroista huolimatta kuluttajien toiveiden ja tarpeiden määrittäminen ja huomioonottaminen tuotekehityksessä on tullut entistä tärkeämmäksi, koska ihmisten kulutustavat eivät eriydy pelkästään eri yksilöiden välillä, vaan myös samat henkilöt käyttävät erilaisia valintaperusteita eri tilanteissa ja ajankohtina. (Urala ym. 2005, 3.)

Lohjalaisten kuluttajien käyttäytymistä on tutkittu yhteistyössä Lohjan elinkeinokeskuksen ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Ensimmäinen kuluttajatutkimus valmistui vuonna 2004

ja vuoden 2009 alussa tehtiin tälle tutkimukselle jatkotutkimus. Näihin tutkimuksiin paneudutaan tarkemmin luvuissa 2.7.1 ja 2.7.2.

Lohcase ry on tutkinut omissa tapahtumissaan lohjalaisten kuluttajien toiveita keskustan viihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asuntopäivätapahtumissa vuosina 2007 - 2008 teetetyn kyselyn tuloksista jaettiin kaupungin asukkaiden toiveet viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat

1. katusuunnittelu ja kaupungin siisteys
2. pysäköinti ja liikenne
3. keskustan palvelut
4. ranta- ja Porlan alue
5. sekalaiset toiveet. (Kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että lohjalaiset kuluttajat toivovat siistiä ja kävely-ystävällistä keskustaa, jossa olisi kävelykatu keskustasta Aurlahden rantaan ja sen varrella paljon erikoisliikkeitä, kahviloita ja ravintoloita. Tutkimuksen eri osa-alueita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.5.2 Lohjan keskustan infrastruktuuri

Lohjan keskustan infrastruktuuriin kuuluvat kysely (kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008) kohdat 1, 2, 4 ja osittain kohta 5. Jokaista kyselyn kohtaa tarkastellaan erikseen. Kohta yksi (katusuunnittelu ja kaupungin siisteys) herätti lohjalaisissa paljon erilaisia toiveita. Tärkeimmäksi toiveeksi nousi kävelykadun rakentaminen keskustasta Aurlahden rantaan. Kävely-ystävällistä keskustaa tukivat myös toiveet pyöräteistä ja -telineistä, matalimmista jalkakäytävistä ja luiskista pyörätuoleille sekä siistimmästä yleiskuvasta. Kohdassa kaksi (pysäköinti ja liikenne) keskustan kävely-ystävällisyys näkyy toiveissa autottomasta keskustasta ja turvallisimmista kadunylityksistä. Lisäksi kohdassa kaksi toivottiin keskustaan lisää maksuttomia parkkipaikkoja, liikennevalojen poistamista keskustasta ja leveämpiä katuja. (Kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008.)

Kohdat neljä ja viisi eivät suoranaisesti liity Lohjan keskustan infrastruktuuriin, mutta alueen läheisyyden vuoksi aiheet liittyvät Lohjan kaupungin yleiseen viihtyvyyteen. Myös kohdassa neljä toivottiin kävelykatua keskustasta Aurlahden rantaan. Lisäksi ranta-alueelle toivottiin lisää kahviloita ja ravintoloita. Tässä kohdassa yleisesti toivottiin rannan hyötykäyttöä ja siistimistä sekä kävely- ja retkeilyreittejä Porlan alueelle. (Kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008.)

Lohjan keskustan palveluita ja infrastruktuuria on tutkittu monissa eri foorumeissa. Lohjan kaupunginhallitus nimesi 19.6.2006 työryhmän, jonka tarkoituksena oli kehittää Lohjan alueen matkailupalveluiden, kaupungin infrastruktuurin laatua sekä Lohjan kaupungin imagollisia tekijöitä. Työryhmä koostui kaupunginhallituksen jäsenistä ja paikallisten yritysten johtajista. Työryhmä teki Lohjan kaupungille matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013, ja tästä strategiasta on poimittu tähän opinnäytetyöhön nimenomaan keskustaa ja sen toimivuutta koskevia kohtia.

Työryhmän näkemyksen mukaan Lohjan matkailullisena haasteena on kaupungin melko huono tunnettuus kuntarajojen ulkopuolella. Haaste on osittain viestinnällinen ja tilanteen parantaminen edellyttää Lohjan vahvuuksien esille tuomista nykyistä kohdennetummin. Kaupungin viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota yhtenäiseen graafiseen ilmeeseen, ja graafinen ohjeistus tulisi uudistaa. Suurimpia heikkouksia Lohjan matkailussa ovat toistaiseksi riittämättömät majoituspalvelut. Vivamon toimintakeskus ja Kisakallion Urheiluopisto ovat investoineet hotellitasoiseen majoituskapasiteettiin, ja 2010-luvun alussa Lohjalla ovat käytettävissä myös uuden kaupunkihotellin palvelut. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013.)

Ydinkeskustan viihtyisyyden lisäämisen ja ulkoasun parantamisen katsotaan olevan Lohjan matkailullisen kaupunkikuvan kannalta erittäin tärkeää. Monet Lohjan kaupunkikuvan pienet virheet olisi korjattavissa suhteellisen matalilla kustannuksilla. Autolla matkustavan opastus Lohjalle ei ole riittävän selkeää, oli kyse sitten viitoituksesta moottoritieltä Lohjalle, Hanko-Hyvinkää - tieltä Lohjan keskustaan tai Lohjan keskustassa Suurlohjankadulle, Laurinkadulle, Kauppakadulle tai torille. Myös Lohjan keskustan pienliikenneväylien opasteiden yhtenäistäminen edesauttaisi Lohjan parhaimpien nähtävyyksien kuten harjun, Aurlahden ja Rantaraitin hyödyntämistä matkailussa. Kun Lohjan tunnettuus ja imago paranevat, on tärkeää, että kaupunkia, väyliä ja reittejä kehitetään myös matkailijan näkökulmasta. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013.)

Seuraavassa kuviossa on listattu työryhmän ajatuksia SWOT-analyysin muotoon Lohjan kaupungin vahvuuksista ja heikkouksista matkailun näkökulmasta.

Vahvuudet Sijainti ja saavutettavuus Järvi-, lehto- ja harjuluonto Kulttuurin eri muodot Liikunta Muutamat kärkikohteet	Heikkoudet Tunnettuus Kaupunkikuva Majoitusmahdollisuudet Huippukohteen puute Matkailutoimijoiden puute Talvimatkailukohteet Markkinoinnin organisointi
Mahdollisuudet Metropolialueen matkailun tarpeet Matkailun trendien hyödyntäminen Tuotteistaminen Kokousmatkat Osallistuvat elämykset Matkailutarjonta lapsille Yhteistyö ja verkostoituminen	Uhat Muiden matkailualueiden nopeampi kehittyminen Taloudellisten voimavarojen priorisointi muuhun toimintaan kaupungin päätöksenteossa Taloudellinen taantuma

Taulukko 3: SWOT-analyysi Lohjan kaupungista matkailun näkökulmasta (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013)

Keskustan kehittämistoimikunnan raportissa (2003) visioidaan seuraavia asioita Lohjan keskustan kehittämisestä:

- keskeiset kulttuurilaitokset sijoitetaan kulttuurikeskustaan
- keskeiset hallinnon palvelut sijoitetaan kaupungin keskustaan
- kaupan suuryksiköt sijoitetaan kaupalliseen keskustaan (kaupallisen toimivuuden kannalta keskustan kaikkien rakentamiseen sijoitetaan liiketiloja)
- keskustan säilyttämiseksi elävänä asumista sijoitetaan lähes jokaiseen ydinkeskustan kortteliin
- keskusaukiota ja sen lähiympäristöä kehitetään julkiseksi kaupunkikeskukseksi ja kävelypainotteiseksi kevyen liikenteen oloja parantamalla, lisäksi pyörätiet ulotetaan ydinkeskustaan
- keskustan viheralueita laajennetaan ja koko keskustalle annetaan vihreä ilme
- keskusta-alueella ja erityisesti kulttuurikeskuksessa kiinnitetään huomiota laadukkaan kaupunkikuvan ja -ympäristön kehittämiseen
- kerroslukujen nostaminen 5-6 kerrokseen, paikoin korkeammaksikin on tärkeää kaupunkikuvan kannalta
- rakennusoikeuksien nosto keskustassa mahdollistaa rakennuskannan uusimisen ja pysäköintijärjestelyt
- pysäköinti sijoitetaan maanalaisiin pysäköintilaitoksiin kortteleiden alle tai yhteisiin keskitettyihin pysäköintilaitoksiin (esim. Nahkurintori, torinaluspysäköinti)

- kirkkoon, harjulle, Harjulaan, Rantapuistoon ja Keskusaukiolle muodostetaan kaupunkikuvalliset näkymäakselit
- raskas liikenne ohjataan keskustan ohi valtateille.

Näiden visioiden toteuttamiseen toimikunta vaatii kaupungilta strategisia valintoja, jotta Lohjan keskustan kehittäminen voisi jatkua. (Keskustan kehittämistoimikunnan raportti 2003.)

Lohja haluaa olla tulevaisuudessakin kehittyvä kasvukeskus. Kaupunki tavoittelee alueelleen yrityksiä ja uusia asukkaita. Kasvutavoitteen onnistuminen edellyttää, että kaupunki tunnetaan hyvänä lapsiperheiden asuinpaikkana ja yritysten sijaintipaikkakuntana. Vetovoimaista kaupunkikuvaa tukevat kaupungin hyvä sijainti, kaupalliset palvelut ja kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut sekä kaupunki-infrastruktuuri. (Lohjan elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille 2006 - 2013.)

2.6 Lohjan kaupallinen selvitys 2007

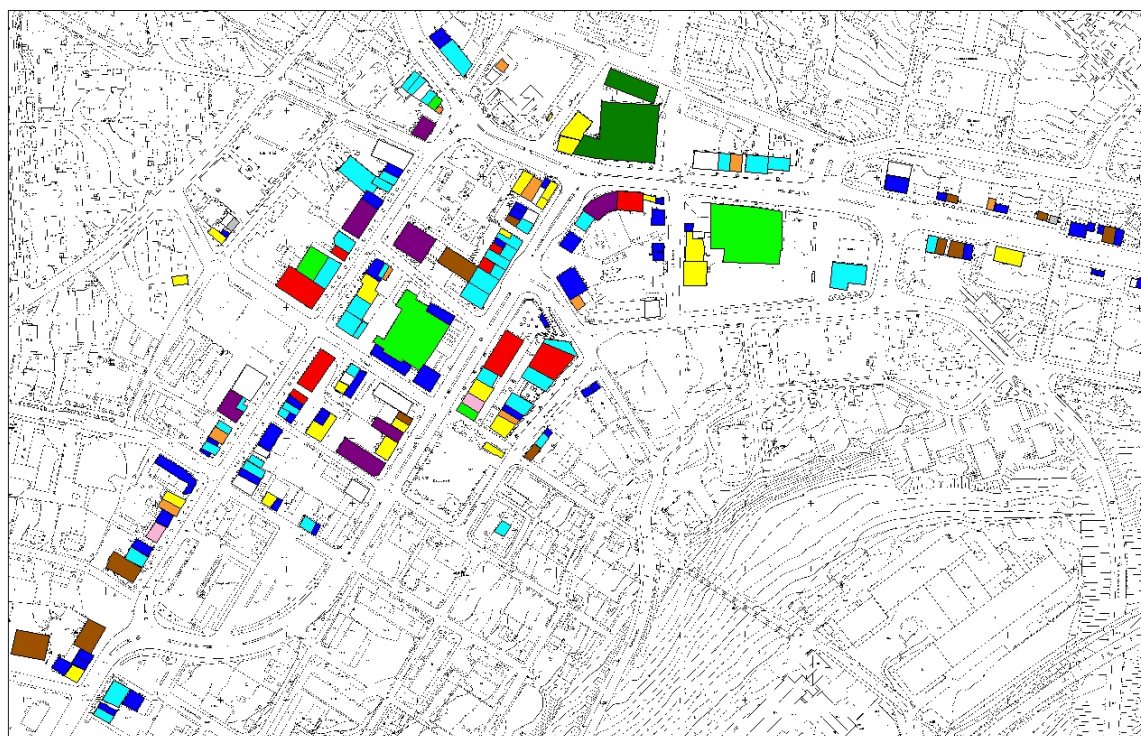
Helmikuussa 2007 valmistui koko Lohjaa koskeva kaupallinen selvitys, jonka tavoitteena oli tarkastella kaupan nykyistä rakennetta Lohjalla sekä päivittäis- että erikoiskaupan osalta. Selvityksessä tarkastellaan tulevaa kaupan palveluverkkoa Lohjalla. Markkinoiden ostovoiman avulla laskettiin kaupan tilantarve tulevaisuudessa ja tutkittiin sen optimaalista sijoittumista Lohjalla. Lisäksi selvitettiin vireillä olevat kaupan hankkeet ja näiden kokonaisvaikutus suhteessa Lohjan kaupalliseen rakenteeseen ja sen kehittymismahdollisuuksiin. Selvityksen tavoitteena oli luoda näkemys tavoitteellisesta kaupallisesta palveluverkosta Lohjalla vuonna 2025. Kaupallisen selvityksen on laatinut Tuomas Santasalo Ky ja tutkimuksesta vastasivat KTM Tuomas Santasalo sekä KTM Katja Koskela. Lohjan kaupungin edustajina selvityksen ohjausryhmässä toimivat kaavoitusjohtaja Heikki Rouvinen, yleiskaavoittaja Leena Iso-Markku, elinkeinojohtaja Jorma Korhonen, projektisuunnittelija Teija Liuska, kaupunginarkkitehti Katariina Haigh sekä asemakaava-arkkitehti Leena Snellman-Kihlman. (Santasalo 2007, 2.)

Kaupallisen palveluverkon tarkastelu perustuu kenttäkartoitukseen. Keskustan kaupalliset palvelut kartoitettiin keskustan kehittämisselvityksen (Tuomas Santasalo Ky 11.9.2006) yhteydessä toukokuussa 2006. Muiden alueiden palvelut kartoitettiin lokakuussa 2006. Kartoituksen perusteella on hahmotettu kaupalliset keskittymät Lohjalla. Tulee huomioida, että tämän selvityksen valmistuessa Prismakeskus oli vielä rakenteilla, eikä sen erikois- ja päivittäistavarakauppoja ole huomioitu selvityksessä.

Pääosa Lohjan kaupallisista palveluista on keskustassa. Keskustaan on sijoittunut keskustahakuisesti erikoiskauppa, ja esimerkiksi lähes kaikki Lohjan muotikaupat sijaitsevat keskustassa.

Lisäksi keskustassa on tavaratalo Sokos sekä muutamia päivittäistavarakauppoja. Myös tilaa vaativan erikoiskaupan myymälöitä on keskustassa, kooltaan kuitenkin kohtalaisen pieniä. Keskustan kaupallista rakennetta tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin keskustaa koskevassa kaupallisessa selvityksessä. (Santasalo 2007, 3.)

Keskustan ohella Lohjalla on muitakin kaupallisia keskittymiä ja lähiasukkaita palvelevia paikalliskeskustoja tai lähikeskuksia. Lisäksi Lohjan keskusta ulkopuolella on market - alueita ja muita tilaa vaativan kaupan alueita, kuten auto- ja sisustusalan keskittymiä. Keskustan ulkopuolisia kaupallisia keskittymiä ovat Virkkala, Tynninharju, Lohjan asema sekä Lohjan Kaupatie. Kaupallisia palveluita on sijoittunut myös jonkin verran Nummentaustaan ja Muijalaan. Lisäksi lähinnä päivittäistavarakaupan palveluita on esimerkiksi Routiolla. (Santasalo 2007, 3.)



- Päivittäistavarakauppa
- Tavaratalokauppa
- Muotikauppa
- Alko ja apteekit
- Muu erikoiskauppa
- Huonekalu- ja sisustuskauppa
- Rautakauppa
- Pankki, vakuutus, posti
- Palvelut
- Ravintola- ja hotellipalvelut
- Käytetyn tavaran myynti
- Muu käyttö
- Tyhjä

Kuvio 6: Keskustan kaupallinen rakenne 2006 (Santasalo 2007, 3)

Lohjan keskustassa on yhteensä 190 kaupallista toimipaikkaa eli enemmän kuin sen ulkopuolilla alueilla yhteensä. Keskustaan verrattuna muut kaupalliset keskittymät ovat tarjonnaltaan pieniä, ja esimerkiksi muotikauppa on keskittynyt pelkästään keskustaan. Virkkalaa lukuun ottamatta muilla alueilla ei ole muotiin keskittynyttä erikoiskauppaa lainkaan. Myös tilaa vaativan kaupan toimipaikkoja on keskustassa enemmän kuin muilla alueilla. Ainoastaan auto-kauppa on keskittynyt täysin keskustan ulkopuolelle. Päivittäistavarakauppa on kaikkein tasaisesti jakautunut eri kaupallisten keskittymien alueille. Pinta-alojen vertailu kertoo osaltaan tarjonnan määrästä. Keskustassa on monipuolisesti kaupan tarjontaa, mutta liikkeiden koko on yleisesti ottaen pieni. Keskustan ulkopuolisilla alueilla on vastaavasti vähemmän liikkeitä, mutta liikkeiden koko on keskimääräistä suurempi. (Santasalo 2007, 10.)

Keskustan ulkopuolisilla alueilla on liikepinta-alaa yhteensä 95.000 k-m². Eniten liikepinta-alaa on Tynninharjun kauppakeskityksessä, noin 35.000 k-m². Tynninharjulla pinta-alan painopiste on tilaa vaativassa kaupassa sekä market - kaupassa. Tavaratalokaupassa, huonekalukaupassa ja autokaupassa on tällä alueella eniten pinta-alaa kuin missään muussa kaupallisessa keskityksessä Lohjalla. Pinta-alalla mitattuna on Lohjan keskusta edelleen kaikkein suurin kauppapaikka. Keskustassa on kaupallisten palveluiden käytössä yhteensä 40.500 k-m². Koko kaupungissa on kaupallisten palveluiden käytössä 135.000 k-m², eli keskustan osuus liiketilojen pinta-alasta noin 30 %. (Santasalo 2007, 10 - 11.)

Santasalon visio Lohjasta kauppapaikkana vuonna 2025 kuuluu seuraavasti: Lohja kehittyy läntisen Uudenmaan yhtenä merkittävimpänä kauppapaikkana. Keskusta on vahvistunut Prismakeskuksen myötä, ja sen vanavedessä toivottavasti myös muut toimijat keskustassa lähtevät vahvistamaan ja kehittämään keskustan kaupallista tarjontaa. Keskusta säilyy monipuolisena keskustahakuisten palveluiden ja erikoiskauppojen päätarjoajana. Tilaa vaativan erikoiskaupan toimiala on yksi voimakkaimmin kasvavista kaupan toimialoista Suomessa, eikä kasvu näytä pitkällä aikavälillä taantumisen merkkejä. Ihmiset panostavat yhä enemmän kodin viihtyisyyteen ja vapaa-aikaan. Kodintekniikka kehittyy, samoin esimerkiksi kodinsisustus on Ikean ja tämän seurauksena kotimaisten toimijoiden myötä ollut voimakkaasti kasvava toimiala ja sen kasvu näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tilaa vaativan kaupan alalle tulee jatkuvasti uutta tarjontaa ja uusia toimialan keskittymiä rakennetaan erityisesti väestön kasvualueille. Myös Lohjalla kaupan kehitys tuntuu painottuvan tilaa vaativan kaupan kehitykseen. (Santasalo 2007, 26.)

2.7 Kuluttajatutkimukset

Lohjan pääasialliseen markkina-alueeseen kuuluvat Lohjan kaupungin lisäksi Karjalohja, Sammatti, Siuntio ja Nummi-Pusula. Lisäksi Inkoosta, Pohjasta, Karjaalta, Vihdistä ja Karkkilasta käydään jonkin verran Lohjalla ostoksilla. Myös loma-asukkaat suuntaavat ostovoimaa Lohjal-

le. Lohjan toissijaiseen markkina-alueeseen kuuluvat Inkoo, Pohja, Karjaa, Vihti ja Karkkila. Toissijaisen markkina-alueen ostovoimasta osa suuntautuu Lohjalle, mutta suurempi osa alueiden omiin keskuksiin tai lähellä sijaitseviin monipuolisempiin keskuksiin kuten Tammisaa-reen tai pääkaupunkiseudulle. Lohja - Muurla-moottoritien myötä Lohjan markkina-alue on hieman kasvanut. (Santasalo 2007, 15.)

Lohjan kaupungin toiminta-ajatuksen mukaan kaupungin tarkoituksena on turvata lohjalaisille inhimilliset olosuhteet ja elämän perusedellytykset, jotta kaupunki voisi edelleen kehittyä läntisen Uudenmaan vetovoimaisena keskuksena. Lohjan kaupungin kehittäminen perustuu kaupungin strategiaan 2001 - 2005, johon kuuluu muun ohella myös yritystoiminnan ja ydinkeskustan kehittäminen. Kaupungin ydinkeskustan kehittäminen tarkoittaa

1. keskustarakentamisen tiivistämistä ja kaupunkikuvan kohentamista
2. keskustan hyvän tavoitettavuutta ja liikkumisen sujuvuutta
3. monipuolisia kaupallisia palveluita
4. keskustakuvaa tukevien julkisten rakennusten sijoittamista
5. keskustaa tukevan ja monimuotoisesti eri väestöryhmiä huomioivaa asumista. (Lohjalainen kuluttaja 2004.)

Lohjan kaupungin kaupallisten palveluiden kehittäminen ja turvaaminen kuuluivat jo vuosille 2002 - 2005 asetettuihin elinkeinopoliittisiin päämääriin. Vuonna 1998 yrittäjien keskuudessa toteutettiin Lohjan keskustan kaupan ja palveluiden kehittämiskartoitus, ja tätä kartoitusta täydennettiin vuonna 2000 Lohjalainen kuluttaja-tutkimuksella. Vuoden 2000 jälkeen on tapahtunut paljon muutoksia kaupan ja palveluiden tarjonnassa Lohjan kaupungin alueella sekä laajemmin toimintaympäristössä. Tämän johdosta vuonna 2004 toteutettiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää näiden muutosten vaikutuksia lohjalaisten kuluttajien kulutuskäytäytymiseen ja Lohjan keskustan vetovoimaan. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 3.)

2.7.1 Kuluttajatutkimus 2004

Vuonna 2000 toteutettu Lohjalainen kuluttaja-tutkimus kuvailee lohjalaisen kuluttajan rationaaliseksi sekä hyvää palvelua arvostavaksi kuluttajaksi. Vuoden 2004 kuluttajatutkimuksen tavoitteena oli selvittää

1. lohjalaisten nykyiset ostotottumukset
2. Lohjan keskustan nykyisen tarjonnan taso toimialakohtaisesti
3. ostovoiman valuminen Lohjan ulkopuolelle
4. Lohjan keskustan vetovoima, keskustan tapahtumien tunnettuus ja vaikutus keskustan elävöittämiseen. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 3.)

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää keskustan vetovoimaa, ja millä keinoilla sitä voisi kehittää. Keskustan vetovoimaan vaikuttaa tarjonnan myös lisäksi kuluttajien kokemukset keskustan yleisestä viihtyvyydestä ja liikennejärjestelyistä. Keskustan palveluiden lisäksi halettiin selvittää miten tunnettuja erilaiset kaupunkitapahtumat ovat lohjalaisten keskuudessa. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 17.)

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa käytti Lohjan keskustan liikkeiden palveluita useamman kerran tai vähintään kerran viikossa. Suurin syy asiointiin oli päivittäistavara- tai ruokakaupassa käynti. Tarkasteltaessa vuoden 2000 tutkimusta voidaan todeta, että useita kertoja viikossa asioivien kuluttajien määrä on laskenut 13 %. Toisaalta kerran viikossa keskustassa asioivien määrä on noussut 9 % (ollen nyt yhteensä 89 %). Yleisesti ottaen lohjalaiset asioivat harvemmin Lohjan ulkopuolella kuin Lohjan keskustassa. Vuoden 2000 tutkimukseen verrattuna Lohjan ulkopuolella useita kertoja viikossa asioivien kuluttajien määrä on laskenut noin 2 %, toisaalta noin kerran viikossa Lohjan ulkopuolella asioivien määrä on noussut 5 %:iin (kerran tai useita kertoja viikossa Lohjan ulkopuolella asioivien määrä on nyt 24 %). Pelkkien ostosmatkojen suhteellinen osuus Lohjan ulkopuolelle on noussut 10 % (määrä on nyt 56 %). Muualla kuin Lohjalla asioimisen syyksi tutkimuksessa kerrotaan Lohjan puutteelliset valikoimat, edullisemmat hinnat sekä keskustan hankalaksi koetut pysäköintimahdollisuudet. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 28.)



Kuvio 7: Kuinka usein Lohjan keskustassa asioidaan (lohjalainen kuluttaja 2004, 5)

Tutkimuksesta selvisi, että lohjalaiset haluavat tehdä ostoksensa paikassa, josta he tietävät saavansa kaiken tarvitsemansa. Lohjalaiset kuluttajat eivät myöskään halua tuhlata liikaa

aikaa ostoksilla käymiseen, vaan he haluavat asioida lähellä asuinpaikkaansa. Erikoisliikkeissä kuluttajat arvostavat erityisesti hyvää palvelua ja laajoja tuotevalikoimia. Lohjalaiset halusivat paikkakunnalleen enemmän erikoisliikkeitä, jotta valikoima parantuisi ja kilpailu kehittäisi asiakaspalvelua. Muutoin tutkimuksessa todettiin, että lohjalaisten kulutustottumuksissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuoden 2000 tutkimukseen. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 28.)

Tutkimuksessa pyydettiin kuluttajia nimeämään kolme tärkeintä Lohjan ulkopuolella sijaitsevaa ostospaikkaa. Tärkeimmiksi ostospaikoiksi nousivat Helsingin keskusta, Nummela ja pääkaupunkiseudun ostoskeskukset. Helsingin keskustan vetovoima suosituimpana ostospaikkana Lohjan ulkopuolella on laskenut 10 %, kun taas Nummelan merkitys on kasvanut saman verran. Tutkimuksen 2004 vertailtavuutta vuoden 2000 tutkimukseen tosin vaikeuttaa se, että Virkkala ei sisälly erillisenä asiointikohteena vuoden 2004 tutkimukseen. Näin ollen tutkimuksessa jää epäselväksi se, mikä olisi Virkkalan vaikuttavuus kuluttajien ostokäyttäytymisessä. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 28.)

Lohjalaiset kuluttajat hankkivat elintarvikkeet, terveyspalvelut, pankki- ja vakuutuspalvelut, kukat, kauneudenhoito- ja kampaamopalvelut lähes aina Lohjalta. Suurin muualta hankittava tuoteryhmä on atk-tarvikkeet. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna myös huonekaluja ja sisustuspalveluita ostetaan aikaisempaa useammin Lohjan ulkopuolelta. Tähän suuntaukseen vaikuttaa epäilemättä Ikean läheisyys ja kehäteiden keskittynyt huonekalu- ja sisustustoimiala. Lohjan keskustan tuotevalikoimista kuluttajat toivovat eniten parannusta kodinsisustus- ja kahvilapalveluihin sekä miesten ja naisten vaatevalikoimiin. Tyytyväisimpiä lohjalaiset kuluttajat ovat pankki- ja vakuutuspalveluihin, kukka-, koru- ja kellovalikoimiin, kauneudenhoito- ja kampaamopalveluihin, kirja ja paperitavaroihin sekä optikkopalveluiden tarjontaan. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 28.)

Lohjalaisten kuluttajien näkemykset keskustan palveluista ja liikkeistä ovat hyvin samansuuntaisia kuin vuonna 2000 teetetyssä tutkimuksessa. Tosin keskusta on kuluttajien mielestä jonkin verran menettänyt arvostustaan. Väittämään ”keskusta on hyvä ostospaikka” täysin samaa mieltä olevien kuluttajien määrä on laskenut noin puoleen edellisestä tutkimuksesta. Noin puolet tutkimukseen vastanneista piti keskustan liikennöintiä hankalana. Merkittävä osa lohjalaisista kuluttajista kulkee keskustaan omalla autolla. Pysäköinti koetaan kuitenkin Lohjan keskustassa hankalaksi. Lohjan pääkauppatatuna pidetään Laurinkatua, ja sen suosio kasvanut neljän vuoden takaisista tutkimustuloksista jonkin verran. Noin 70 % vastaajista piti mahdollisen kävelykadun rakentamista hyvänä asiana keskustan viihtyvyydelle. Myös keskustan liikkeen palveluun ja rakennusten ulkonäköön tulisi kiinnittää huomiota. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 28.)

Tutkimuksen mukaan eniten parannettavaa lohjalaisilla liikkeillä on (tärkeysjärjestyksessä)

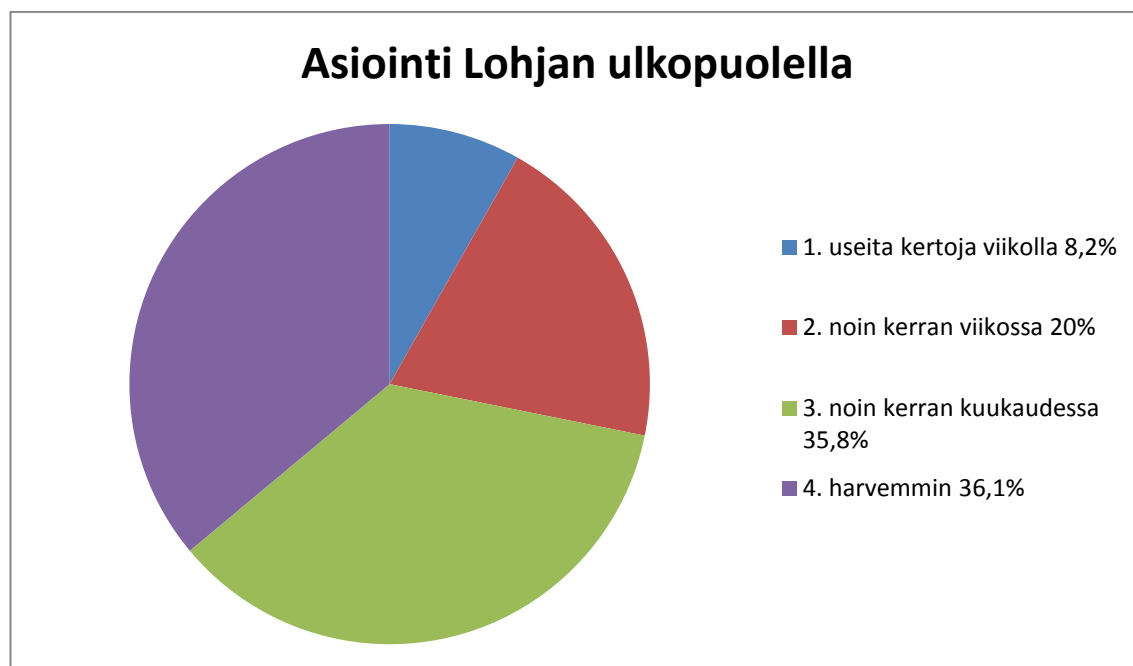
1. palvelussa
2. valikoimissa
3. ulkoisessa ilmeessä ja viihtyvyydessä
4. hintatasossa
5. aukioloajoissa.

Lisäksi kuluttajat toivoivat keskustaan lisää liikkeitä ja yleistä viihtyvyyttä. Lisäksi aukioloajat puhututtivat kuluttajia, ja niihin toivottiin pidennystä, jotta muualla työssäkäyvät ehtisivät iltaisin kauppoihin ostoksille. (Lohjalainen kuluttaja 2004, 23 - 28.)

2.7.2 Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009

Vuoden 2009 jatkotutkimuksella haluttiin tarkentaa lohjalaisten kuluttajien ostoskäyttäytymisen muutoksia edellisen kuluttajatutkimuksen valmistumisen jälkeen. Lohja on kokenut paljon isoja toimintaympäristön muutoksia. Pääkaupunkiseudulle ja Lohjan keskustan ulkopuolelle on tullut uusia kauppakeskuksia, moottoritie on lyhentänyt matkaa sekä Helsingin että Salon suuntaan. Paikkakunnalta on lopetettu isoja teollisuuden toimialoja, ja ihmiset pendelöivät töihin Lohjan ulkopuolelle entistä useammin.

Jatkotutkimuksessa todettiin, että Lohjan ulkopuolella asioivien määrä on melko pieni. Lohjan ulkopuolella asioivien määrä kerran kuussa tai harvemmin oli noin 72 % (vuoden 2004 kuluttajatutkimuksessa määrä oli 76 %). Päivittäistavarat ja elintarvikkeet hankitaan 95 %:sti aina Lohjalta. Myös pankki-, terveys- ja liikuntapalvelut hankitaan suurimmaksi osaksi Lohjalta. Suurin osa Lohjan ulkopuolella ostoksilla käynti tapahtuu pelkästään ostoksien tekemisen puitteissa, ja esimerkiksi työmatkojen yhteydessä ostoksia tehdään noin 24 %:ssa työmatkoja. Niissä tapauksissa, joissa ostosmatka suuntautuu Lohjan ulkopuolelle, syy löytyy useimmiten puutteellisissa tuotevalikoimissa (noin 29 %) ja muualta saatavan tuotteen edullisemmassa hinnassa (16 %). (Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009.)



Kuvio 8: Asiointi Lohjan ulkopuolella (lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009)

Kuluttajat halusivat laajempia tuotevalikoimia esimerkiksi miesten ja naisten vaatteisiin (myös erikoiskokoja). Lisäksi toivottiin lisää sisustusalan liikkeitä, kahviloita ja laadukkaita ruokaravintoloita. Myös uusia vapaa-ajanviettopaikkoja, kuten elokuvateattereita, taidegallerioita, seikkailuratoja ja -puistoja toivottiin nuorille ja lapsiperheille. Torialueille toivottiin lisää elämää ja torikauppaa haluttiin elvyttää. Pysäköintiin liittyen kuluttajat toivoivat lisää maksuttomia pysäköintipaikkoja ja yleensä lisää pysäköintialueita keskustan alueelle. (Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009.)

Jatkotutkimuksessa pyydettiin kuluttajia nimeämään kolme tärkeintä ostospaikkaa Lohjan ulkopuolelta. Tärkeimmiksi ostospaikoiksi Lohjan ulkopuolelta nimettiin (tärkeysjärjestyksessä) Helsingin keskusta, pääkaupunkiseudun kauppakeskuksen ja kauppakeskus Sello. Helsingin keskustan suosio on noussut huomattavasti edellisestä tutkimuksesta ollen nyt lähes 50 %, kun edellisessä tutkimuksessa Helsingin keskustan osuus oli vain 32 %. Huomattavaa on, että internetin merkitys ostopaikkana on kasvanut huomattavasti edellisestä tutkimuksesta, ja on nyt noin 41 % muualta kuin Lohjalta ostettujen tuotteiden tai palveluiden ostospaikkana. (Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009.)

Tarkasteltaessa Lohjan keskustan ja Lohjan muiden kaupallisten keskusten merkitystä kuluttajien ostokäyttäytymisessä, todettiin tutkimuksessa Lohjan keskustan liikkeiden ja niiden palvelut erittäin keskeisiksi lohjalaisten kuluttajien päivittäisten ostosten tekemisessä. Lohjan keskustan kokivat erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi melkein 90 % vastaajista. Seuraavaksi merkittävin kaupallinen keskus lohjalaisten kuluttajien mielestä oli Tynninharjun alue, kun taas

Virkkalan ja Lempolan alueita ei mielletty kovinkaan merkittäviksi ostosten tekemisen näkökulmasta. Kuluttajia pyydettiin myös arvioimaan Lohjan kaupallisten keskusten merkitystä heidän ostoskäyttäytymiseensä viiden vuoden kuluttua. Vastaajat arvioivat keskustan merkityksen laskevan muutamalla prosenttiyksiköllä ja Lempolan alueen kasvattavan kaupallista vetovoimaa useilla prosenteilla. (Lohjalainen kuluttaja jatkotutkimus 2009.)

Yhteenvedona molemmista kuluttajatutkimuksista voidaan todeta, että lohjalaiset kuluttajat ovat uskollisia omalle kaupungilleen kun mietitään ostopaikan valintakriteereitä. Erityisesti päivittäistavarat ja elintarvikkeet käydään ostamassa paikallisista liikkeistä. Pienoista muutosta on kuitenkin tapahtumassa, ja jo nyt asiakkaiden valumista pääkaupunkiseudun kauppakeskuksiin ja Helsingin keskusta on todettavissa. Toisaalta tämä ostovoiman valuminen selittyy parantuneilla liikenneyhteyksillä pääkaupunkiseudulle, ja sen myötä myös kaupungin asukkaat käyvät esimerkiksi enenevässä määrin töissä Helsingin suunnalla. Toisaalta tähän asiaan tulee reagoida Lohjan päättävissä elimissä ajoissa, jotta Lohjan keskustan hiljeneminen ja yritystoiminnan vaikeutuminen voidaan välttää. Tarjoamalla hyvät puitteet liike-elämälle ja kuluttajille tarpeeksi valinnanvaraa, saadaan Lohjan keskusta pidettyä elävänä ja viihtyisenä kaupallisena keskuksena.

2.8 Small Town Networks -jatkohanke benchmarking-kohteena

Keskisuomalaiset pikkukaupungit, Jämsä, Saarijärvi ja Viitasaari olivat mukana Small Town Networks -jatkohankkeessa vuosina 2005 - 2006 (jäljempänä STN-jatkohanke 2005 - 2006). Projekti kuului Northern Periphery -hankkeeseen, joka toteutettiin vuosina 2002 - 2005 Skotlannissa, Suomessa, Ruotsissa ja Islannissa osana Small Town Networks -hanketta. Tässä hankkeessa tavoiteltiin pienten kaupunkien paikallisyhteisön kehittämistä, paikallista aloitteellisuutta ja aktiivisuutta. Jatkohankkeeseen osallistuneet partnerit halusivat syventää ja vakiinnuttaa aikaansaattua kehitystä ja yhteistyöverkostoa. Jatkohankkeessa kaikki partnerit noudattivat pääpartnerin kehittämää periaatetta, jonka päätavoitteena oli paikallisyhteistyön avulla aikaan saatu uudistuminen (community enabled regeneration). Kukin partneri työskenteli valittujen uudistettavien näkökohtien puolesta omalla paikkakunnallaan. Kansainvälinen yhteistyö käsitti kokemusten- ja tiedonvaihtoa esimerkiksi nettisivujen välityksellä ja erilaisissa konferensseissa. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

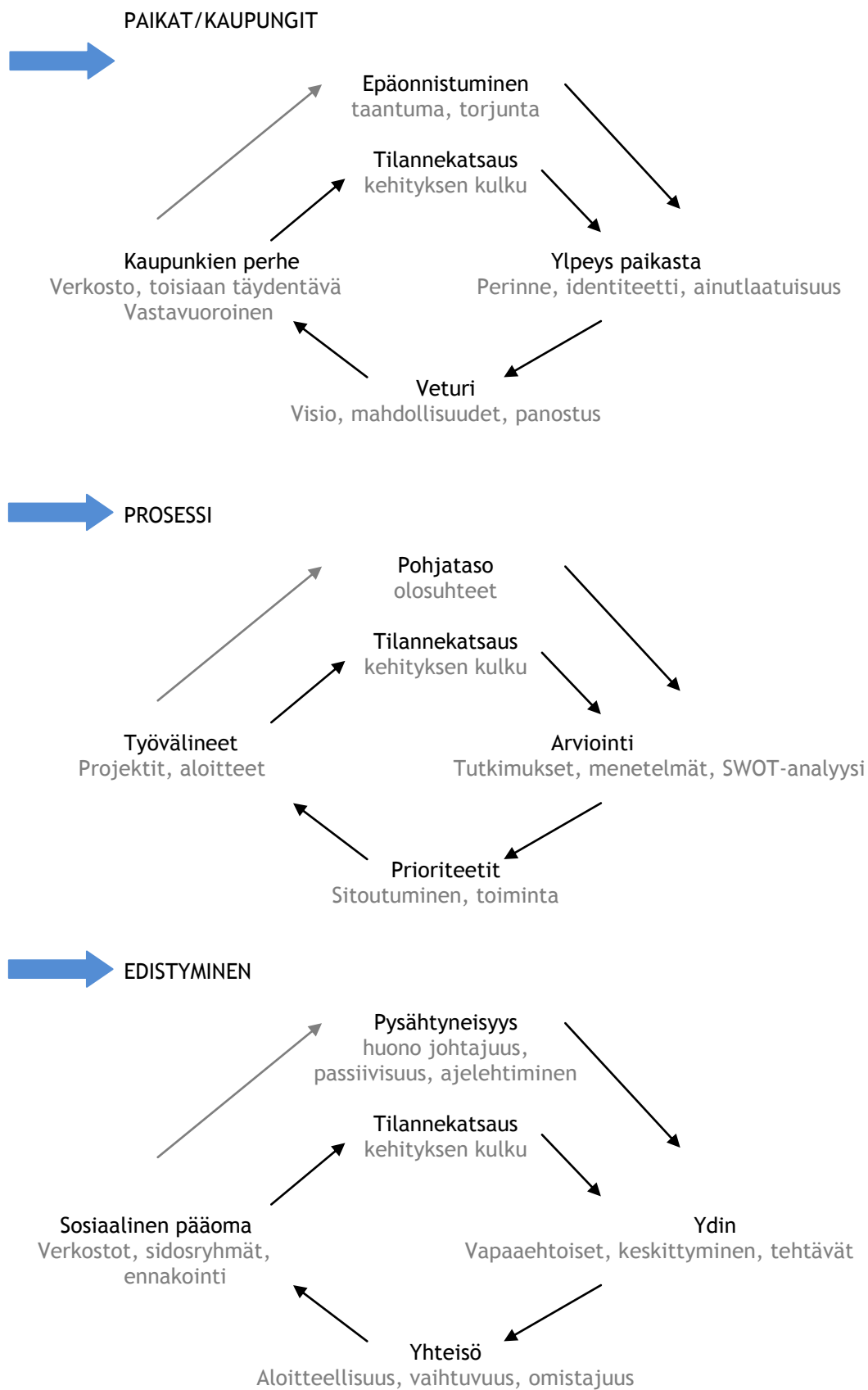
Hankkeen kansainvälisestä ohjauksesta ja valvonnasta vastasi ohjausryhmä, jossa oli yksi edustaja kustakin partneriorganisaatiosta. Ryhmän puheenjohtajana toimi Lead Partnerin, The Highland Council (Skotlanti), edustaja Jim Harbison. Keski-Suomea edusti Pekka Kokki Saarijärven kaupungista. Kansainvälisen ohjauksen periaatteet ja käytäntö oli esitetty TOWNS 2 - hankkeen kansainvälisessä projektisuunnitelmassa. Saarijärven kaupunki vastasi hankkeen kansainvälisistä yhteyksistä ja keskisuomalaisen osuuden hallinnoinnista. Saarijärven kaupunki

vastasi myös hankkeen nimissä tehtävistä talousvaikutteisista sopimuksista ja hankinnoista ulkopuolisten osapuolien kanssa. Jämsässä, Saarijärvellä ja Viitasaarella toimivat hankkeen kuntakohtaiset ohjausryhmät eli kehittämisryhmät, joihin nimettiin hankkeen toteuttamisen kannalta tärkeitä kaupungin luottamus- ja virkamiesjäseniä sekä sidosryhmien edustajia. Kehittämisryhmän kokoonkutsujana ja sihteerinä toimivat kaupunkikohtaiset koordinaattorit. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

Jatkohankkeessa 2005 - 2006 keskityttiin neljään aihekokonaisuuteen:

- keskusta-alueen yhteistyön vakiinnuttamiseen
- kaupunkilaisten vaikutusmahdollisuuksien tukemiseen
- kehittämissuunnitelmien toteuttamisen edistämiseen
- verkostoitumiseen muiden pienten kaupunkien kanssa. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

Sen lisäksi, että jatkoprojektin tarkoitus oli kumulatiivisen uudistumisen vahvistamisessa ja jatkamisessa, hankkeessa keskityttiin myös kahdelle käytännön alueelle: nuorten osallistumiseen ja eurooppalaisten kokemusten vaihtoon. Kansainvälisen projektin yksityiskohtaiset tavoitteet ja toimintamenetelmät oli jo kirjattu projektihakemukseen. Alla olevassa kuviossa on esitetty kumulatiivisen kehityksen kolme kriittistä menestystekijää.



Kuvio 9: Small Town Networks - kolme pähkinää purtavaksi (STN-jatkohanke 2005 - 2006)

Jämsän, Saarijärven ja Viitasaaren tavoitteet hankkeessa liittyivät suoraan aikaisemmassa hankkeessa saavutetun yhteistyön kehittämiseen ja kaupunkien keskustojen kehittämiseen. Ensimmäisessä STN-hankkeessa luotujen keskustojen kehittämissuunnitelmien toteutumista pyrittiin edistämään vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Tavoitteiden toteuttamiseksi kaupungit tekivät yhteistyötä järjestämällä tarvittaessa yhteisiä tilaisuuksia ja vaihtaen kokemuksia keskenään. Toimenpidetasolla kaupungit pystyivät määrittelemään omia painotuksia ja toteuttamismalleja. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

Jatkohankkeen tavoitteena oli vakiinnuttaa ensimmäisessä STN-hankkeessa kaupungeissa alulle saatettu yhteistyö eri osapuolten kesken. Lisäksi haluttiin sitouttaa yhä useampia tahoja mukaan keskustan kehittämistyöhön. Keskeinen tavoite oli keskusta-alueen palvelutarjonnan markkinoinnin ja yrittäjien yhteistyön lisääminen, jonka avulla parannettaisiin keskustan elinvoimaisuutta. Hankkeessa tutkittiin resurssit ja mahdollisuudet perustaa toimintakykyinen keskustayhdistys pientä kaupunkia varten, tai aikaansaada keskustan toimijoiden yhteistyö muulla tavoin vakiintuneelle pohjalle. Keskustatoimijoita, joita yhteistyöhön haluttiin sitouttaa, ovat keskustan palveluyrittäjät, asukkaat, yhdistykset ja kaupungin eri sektorit sekä kaupunkikohtaisesti mahdolliset muutkin toimijat. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

STN-hankkeessa laadittujen kehittämissuunnitelmien toteutumista pyrittiin edistämään markkinoimalla asiaa eri sidosryhmille ja hankkeistamalla kehittämissuunnitelman osia. Esimerkkejä ja käytäntöjä haettiin muualta Suomesta sekä kansainvälisiltä kumppaneilta. Hankkeen tarjoamalla siemenrahalla voitiin tukea jonkin kehittämissuunnitelman osan konkreettista toteuttamista. Hankkeessa pyrittiin aktiivisesti löytämään muita verrokkikumppaneita sekä kehittämään yhteistyötä näiden kumppaneiden kanssa. Yhteistyön avulla tavoiteltiin valtakunnallista tukiverkostoa pienten keskustojen kehittäjien kesken. Tavoitteena oli vaihtaa kokemuksia kansainvälisestä yhteistyöstä, sekä viedä ja vastaanottaa tietotaitoa hyvistä käytännöistä. Hankkeessa haluttiin myös kehittää kontakteja kansainvälisten hankepartnereiden kanssa esimerkiksi järjestämällä ja osallistumalla partnereiden omiin työpajoihin ja seminaareihin. (STN-jatkohanke 2005 - 2006.)

Jämsän kaupungin edustaja, projektikoordinaattori Iiris Tukiainen kertoo STN-hankkeen annista Jämsän kaupungille ”Jämsä Elävä Kaupunkikeskusta!” - loppuraportissaan. Hänen mukaansa projektin aikana on kerätty runsaasti tärkeää taustatietoa sekä tutkimustuloksia tulevan kaupunkikeskustan kehittämistyön kannalta. Keskustan kehittämisprojektin vaiheet ja toimintatavat on jaoteltu kaupunkikeskustan kehittämissuunnitteluun, yrittäjien yhteistoiminnan kehittämiseen ja keskustaa elävöittävään toimintaan. Jämsän kaupunkikeskustaa koskevan tiedon jäsentäminen on ollut yksi tärkeimpiä projektin aikaisia tavoitteita. Jämsän kaupunkikeskustan kehittämisprojektissa on tuotu esiin tulevaisuuden kehittämishaasteita sekä koottu yhteen keskusta-alueen rakennetun ympäristön ja infrastruktuurin kehittämistarpeita. Kolmen

vuoden ajan on joukko päättäjiä, virkamiehiä, yrittäjiä, kehittämissyhtiön edustajia, järjestöaktiiveja, kiinteistönomistajia ja kaupunkien asukkaita toiminut yhteistyössä pohtien alueen kokonaisvaltaista kehittämistyötä. (Jämsä Elävä Kaupunkikeskusta! - loppuraportti.)

Projektin aikana voitiin selvästi havaita yleinen keskustaelämän vilkastuminen, joka ilmeni esimerkiksi sekä uusina tapahtumina että uusina tapoina elävöittää jo perinteeksi muodostuneita tapahtumia. Keskusta-alueiden kauppiaat ovat virittäneet keskinäistä yhteistyötä, ja myös nuoria on kannustettu mukaan toimintaan. Pieniä kehittämistoimia on jo toteutettu projektin myöntämien siemenraha-avustusten turvin. Keskusta-alueen kehittäminen on yksi keino lisätä kaupunkien vetovoimaisuutta. Kehittämistyö tulee jatkossakin olemaan laaja-alaista ja se koostuu rakennetun ympäristön kehittämisestä, palvelutarjonnasta, elinkeinon elämän vahvistamisesta, markkinoinnista ja tapahtumista. Yhteistyöllä tavoitteet saavutetaan tulevaisuudessa parhaiten ja näin pystytään hyödyntämään kaupunkikeskustan mahdollisuudet. Kokonaisvaltaiseen keskustan kehittämistyöhön tarvitaan yhteistä näkemystä ja yhteisiä päätöksiä siitä, mitkä asiat kannattaa tehdä yhdessä. (Jämsä Elävä Kaupunkikeskusta! - loppuraportti.)

Saarijärven kaupungin projektipäällikkö Martti Wilhelms raportoi ja arvioi STN-hankkeen toteutumista ja keskustan kehittymistä omassa kaupungissaan seuraavasti:

1. Keskustayhdistys todettiin liian raskaaksi malliksi tämän kokoiseen kaupunkikeskukseen, eikä sitä pyritty ensisijaisesti luomaan. Sen sijaan yhteistyötä pyritään lujittamaan tekemällä käytännön läheistä työtä eri sidosryhmien kanssa.
2. Keskustayhteistyötä on vakiinnutettu erityisesti palveluyrittäjien keskuudessa. Sitoutuminen yhteistyöhön on kasvanut, ja vuonna 2006 toiminnan runkona on ollut hankkeessa laadittu ja yhdessä hyväksytty toimintasuunnitelma.
3. Palveluyrittäjien organisoitumismalli tutkittiin perusteellisesti yrittäjille suunnatun kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Mallin pääpiirteet ovat osapuolten hyväksymiä, ja palveluyrittäjien ryhmällä on oma toimintasuunnitelmansa yhteistyölle ja markkinoinnille vuodelle 2007.
4. Yhteistyötä kaupungin / seudun matkailun ja kulttuuritapahtumia järjestävien toimijoiden kesken on synnytetty.
5. Keskusta-alueen palveluiden markkinointia on pyritty parantamaan (yhteistyössä matkailusektorin kanssa), esimerkiksi Saarijärven keskusta palvelee - sivuston avulla.

6. Nuorisopoliittinen ohjelma esiteltiin ja hyväksyttiin luottamuselimissä (05/2006) ja Saarijärven Nuorisovaltuusto perustettiin keväällä 2005. Edellytykset nuorten vaikutusmahdollisuuksiin itseään koskevassa päätöksenteossa ja oman elinympäristönsä kehittämiseen on parantunut, mutta nuorisovaltuuston suhde kaupungin päätöksentekoon on vielä selkiytymätön.

Muiden intressiryhmien sitoutuminen vaihteli tapauskohtaisesti. Vakiintunutta yhteistyömallia kaupungin ja eri intressiryhmien välille ei kyetty luomaan kovin laajasti. (Saarijärven Elävä Keskusta! -loppuraportti.)

Viitasaaren kaupungin projektin toteutumisesta vastasi toriemäntä Taru Patteri. Hänen loppuraportissaan arvioidaan projektin toteutumista Viitasaaren kaupungissa seuraavasti: paikan identiteettiä ja omaleimaisuutta kartoitettiin jo aikaisemmassa hankkeessa. Jatkohankkeessa kehittämistyö jatkui toimenpide-ehdotusten myötä. Niistä nousi selkeästi esille keskusta-alueen kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet kuten puistot, rannat, kääntösilta ja lukion alue sekä nelostien varsi. Kehittämisryhmässä päästiin myös keskustelemaan kehittämistyön prioriteeteista sekä käynnistämään pilotti-hankkeina nimikivet, valosuunnitelma sekä Porthanin puiston penkki. Keskustakauppiaiden kanssa päädyttiin tutkimaan syvemmin kaupallisia olosuhteita ja analysoimaan toimintaympäristöä vetovoimaisuustutkimuksen ja yrittäjäkyselyn kautta. Tällä tavoin löydettiin tunnistamattomia kaupallisia vahvuuksia ja mahdollisuuksia, jotka poikivat erilaisia kehittämisprojekteja ja aloitteita. Projektin aikana pyrittiin vaihtamaan tietoa ja kokemuksia muiden alueella toimivien hankevastaavien kanssa. Verkostoituminen toisten kaupunkien kanssa olisi voinut olla laajempaa, ja tulevaisuudessa asia kannattaa-kin huomioida entistä paremmin. (Viitasaaren Torilla Tavataan! -loppuraportti.)

STN-jatkohankkeen loputtua voidaan todeta, että suurimmalle osalle kehittämisalueita löytyi jokin jo olemassa oleva toimija, joka lähti edistämään kehittämistyötä hankkeen päätyttyä. Hankkeen aikana laaditut tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet selkeitä mahdollisuuksia ja vahvuuksia kaupunkikeskustassa, joita ei ole yhtä selvästi aikaisemmin tunnistettu. Keskusta-alueen identiteetti alkaa vähitellen selkiytyä. Samalla on pystytty hahmottamaan paikallista mielipideilmapiiriä ja nostamaan toivoa siitä, että paikkakunta kehittyy parempaan suuntaan. Kehittämiskohteita on etsitty ja löydetty, ja käytännössä toteutettavia kehittämiskohteita on useiksi vuosiksi eteenpäin. Yhteistoimintaa on käynnistetty eri osa-alueilla. Projektin alussa oletettu halukkuus vapaaehtoistoimintaan osoittautui keskusta-alueella luultua vähäisemmäksi. Jatkossa on tämä seikka syytä huomioida ja pyrkiä tukemaan toimia, joilla talkoohenki vähitellen vahvistuisi. Skotlannissa STN-kaupungeissa kannustetaan eri sidosryhmiä talokotoimintaan esimerkiksi erilaisten kilpailujen avulla. Projektin aikana järjestetty torin nimikilpailu keräsi huomiota kaupunkilaisten sekä myös entisten kaupunkilaisten keskuudessa. (Viitasaaren Torilla Tavataan! -loppuraportti.)

Yhteenvedona näistä jatkohankkeen kolmesta loppuraportista voidaan todeta, että samanlais- ta verkottumista, yhteistyötä eri sidosryhmien kesken ja tietotaitojen vertailua ja toisilta oppimista voisi hyvin toteuttaa myös Lohjan kaltaisessa kaupungissa. Yhteistyötä kaupungin eri toimijoiden kesken tulisi vahvistaa, kaupunkikuvaa ja tunnettuutta tulisi parantaa ulko- paikkakunnilla esimerkiksi erilaisin markkinointikeinoin. Lohjan kaupungissa löytyisi loputto- miin erilaisia kaupungin viihtyvyyteen ja infrastruktuuriin liittyviä hankkeita, jos niille vain saataisiin rahoitus ja toimijat.

Lohjalle uusina ideoina voisi näistä loppuraporteista nostaa esille kaupunkitoimijoiden organi- soitumisen, nuorison kannustuksen kaupunkikehittämiseen sekä talkootoiminnan. Lohjaltakin löytyy Nuorisovaltuusto, joka voisi lähteä edistämään Lohjan kaupunkikehitystä nuorison nä- kökannalta ja nuorison tarpeita palvellen. Lisäksi Lohjalta löytyy lukuisia muita nuoriso- yhdistyksiä, liikuntakerhoja ja muita tahoja, jotka voisivat osallistua Lohjan kaupungin kehit- tämiseen.

Kaupungin talkootoimintakin vaatisi toimiakseen vetäjää tai organisaatiota taustalleen. Loh- jalla toimii aktiivisia yhdistyksiä, esimerkiksi eläkeläisyhdistyksiä ja asukasyhdistyksiä, jotka voisivat toimia talkootoiminnan kehittäjinä. Asukasyhdistysten mukaan ottaminen talkotoi- mintaan voisi siinäkin mielessä olla hyvä ajatus, koska näin kaikki asukkaat voisivat halutes- saan olla mukana oman asuinympäristönsä ja kaupunkinsa kehitystyössä. Se lisäisi me-henkeä ja yhteisöllisyyttä, ja tätä kautta voitaisiin torjua syrjäytymistä ja esimerkiksi vanhusten yksi- näisyyttä.

3 Teoreettinen tietoperusta

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta. Sen tehtävänä on antaa teoreettinen selitys kohdeilmiölle ja sen ydinkäsitteille ja kuvata käsitteiden välisiä suhteita tai riippu- vuuksia. Selitykset annetaan erikoiskaupan markkinointiin, ostokäyttäytymiseen, palvelu- markkinoinnin innovaatioihin ja verkostoituneisiin liiketoimintamalleihin.

3.1 Teoreettinen lähestyminen

Keskustan ulkopuoliset kauppakeskukset houkuttelevat kuluttajia laajoilla valikoimillaan ja yleensä erikoisliikkeitä kilpailukykyisemmällä hinnoillaan. Tämä asettaa usein keskustan eri- koisliikkeet uuteen, haastavaan kilpailutilanteeseen. Kuluttajien ostotottumukset ovat muut- tuneet siten, että ostosten teon halutaan olevan entistä hauskeempaa, helpompaa ja nopeam- paa. Toisaalta asiakkaat haluavat ostosympäristöltään elämyksiä, viihtyisyyttä, nautintoa ja esteettisyyttä. Näissä asioissa kaupunkikeskustat ovat perinteisesti olleet vahvoilla. Keskustan tulisikin löytää omat vahvuutensa ja peilata näitä kuluttajien muuttuviin mieltymyksiin, jotta

sen vetovoima ja kilpailukyky säilyisivät. Tällä tavoin voitaisiin vastata myös keskustan ulkopuolelle rakennettujen kauppakeskusten asettamiin kilpailullisiin haasteisiin. (Mäkelä & Laaksonen 2000, 5.)

3.2 Erikoistavarakauppa ja sen markkinoinnin erityispiirteet

Kuntien ja kaupunkien keskustat vahvistavat kaupallista ja kaupunkikuvallista ilmettään voidakseen luoda vähittäiskaupalle sen toimintaympäristössä kehittymisedellytyksiä. Vähittäiskauppa on vahvassa kasvussa ja erityisesti erikoiskauppa tarvitsee lisää toimitilaa kaupunkien keskustoissa. Liikekiinteistöjen kehittämisen ja kunta- ja kaupunkisuunnittelun kannalta on tarpeellista syventää kuvaa erikoiskaupan liiketila-, sijainti- ja toimintaympäristötarpeista. Vähittäiskaupan toimintaan liittyviä tietoja on kerätty viimeisen kymmenen vuoden aikana kaupunkikeskustojen kehittämishankkeiden yhteydessä. Erityisesti erikoiskauppaa koskevan tiedon kerääminen katsottiin aiheelliseksi, jotta kuntakeskuksia kehitettäessä voitaisiin huomioida erikoiskaupan erityistarpeet. (Santasalo & Heusala 2002, 5.)

Erikoiskaupan yritykset ovat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Erikoiskauppoihin katsotaan lukeutuvan kaikki ne vähittäiskaupan toimialat, jotka eivät ole päivittäistavarakauppoja tai pääosin päivittäistavaroita myyviä suuryksiköitä. Erikoiskaupat muodostuvat toimintatavoiltaan hyvin erilaisista toimialoista, joista voidaan kuitenkin löytää yhteisiä piirteitä. Tilastokeskus on luokitellut erikoiskaupan 49 eri toimialaan, joiden liiketoiminta tapahtuu kiinteissä myymälöissä. Sekä seitsemään toimialaan, joiden liiketoiminta tapahtuu kiinteiden myymälärakennusten ulkopuolella. Lisäksi erikoiskaupan toimialoihin kuuluu kymmenen autokaupan toimialaa, neljä palvelutoimialaa sekä 11 päivittäistavarakaupan toimialaa. Erikoiskaupalla on sekä eroavaisuuksia että yhteneväisyyksiä markkinasesonkien, sijaintitarpeiden, tilatarpeiden ja toimintatapojen suhteen. Yhteistä erikoiskaupalle on, että ne hakeutuvat lähelle kilpailevaa toimijaa tai muita erikoiskauppoja koska ne hyötyvät toistensa läheisyydestä. (Santasalo & Heusala 2002, 9.)

Erikoiskaupan yritykset hakeutuvat erilaisiin kaupallisiin keskuksiin kuten kaupunkien ja kuntien keskustoihin, kauppakeskuksiin, kävelykaduille ja erilaisiin kauppakeskittyymiin. Erikoiskauppa on yleensä sijoittunut lähelle toisia kauppoja, koska keskittyminen muiden liikkeiden läheisyyteen tarjoaa erikoiskaupoille synergia- ja saavutettavuusetuja. Erikoiskaupan keskusten syntyyn vaikuttavat erityisesti niitä ympäröivien markkina-alueiden tarjoamat toimintaedellytykset. Mitä syvempään ja kapeampaan tuote- ja palveluvalikoimaan erikoiskauppa keskittyy, sitä suuremman markkina-alueen se tarvitsee. Erikoiskaupassa myös korostuu suurten kaupunkien merkitys liikevaihdossa painopisteinä enemmän kuin päivittäistavarakaupassa. Suomessa Uudenmaan osuus koko maan erikoiskaupan myynnistä on merkittävä. (Santasalo & Koskela 2008, 67 - 69.)

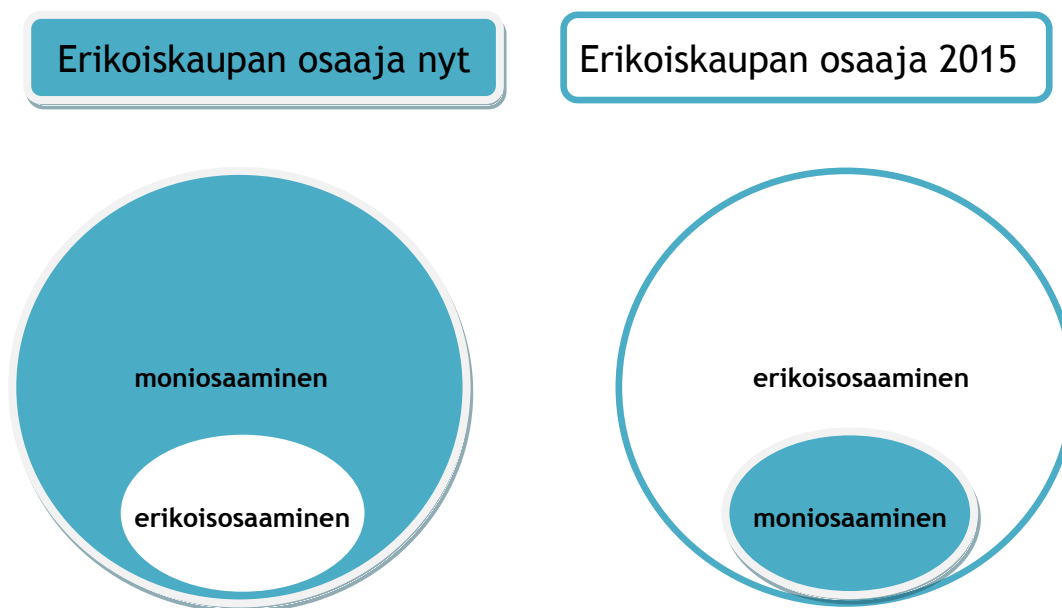
Erikoiskauppa on merkittävän osa vähittäiskauppaa. Taulukossa 4 on esitelty erikoiskaupan (päivittäistavaroiden erikoiskauppa ja tavaratalokauppa) osuus koko vähittäiskaupasta*.

	Erikoiskauppa 2007	Osuus %	Koko vähittäiskauppa 2007
Yritykset	18 512	82%	22 580
Toimipaikat	22 656	76%	29 870
Liikevaihto (alv 0%)	13,5 mrd €	46%	29,1 mrd €
Henkilöstö	65 864	55 %	119 712
*) Vähittäiskauppa ilman auto- ja polttoainekauppaa			

Taulukko 4: Erikoiskauppa lukuina 2007 (Erikoiskaupan Liitto 2009)

Myyvälämarkkinointi perustuu tavararyhmähallinnan mukaisiin tavararyhmien rooleihin, strategioihin ja tilanhallintaan. Erilaisuus, edullisuus ja omaperaisuus korostuvat. Erikoistavarakaupassa korostuu merkkien valinta, ja lähtökohtana ovat tietenkin asiakkaiden tarpeet, arvostukset, elämäntyyli ja ostotottumukset. Myyvälämarkkinointi on markkinointiprosessin tärkeä osa-alue ja erikoistavarakaupan yksi tärkeimmistä markkinointivälineistä. Johtavien ketjujen myyvälärakennuksissa ja julkisivuissa on yhden mukaisia ulkoisia elementtejä, joiden avulla ketju tunnistetaan. Myös erikoistavarakaupassa liikkeen ulkonäkö kertoo samoista asioista, vaikka yksittäisillä erikoisliikkeillä ei ole suuren ketjun voimaa takanaan. (Lindblom & Kautto 2005, 106.)

Erikoiskaupan työntekijän tehtävät koostuvat erilaisista tehtävistä, joista tärkein on asiakkaan palveleminen, neuvonta ja opastus. Huomattavaa on, että vasta toisella sijalla tulee tuotteiden myyntityö. Tästä voidaan päätellä, että erikoiskauppa perustuu asiakkaan syvälliseen tuntemiseen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Voidaan siis ajatella, että markkinointiviestinnän osa-alueista henkilökohtainen myyntityö on erikoiskaupan tärkein markkinointikanava. Vähittäiskaupan osaaminen on rakentunut laajalle ja vankalle moniosaamiselle, jota täydentää alalle ja sen tavararyhmille tyypillinen erikoisosaaminen. Erikoiskaupan ammattilaiset arvioivat, että vähittäiskaupan osaamistarpeet muuttuvat pääosin erikoisosaamisen suuntaan. On arvioitu, että vuoteen 2015 mennessä erikoiskaupan osaamisen perustana olisi laaja ja syvälinen erikoisosaaminen, jota täydentää kaupan alalle tyypillinen moniosaaminen. Seuraava kuvio ilmentää tätä muutossuuntaa. (Erikoiskaupan osaamistarpeet nyt ja 2015 - loppuraportti 2008, 109.)



Kuvio 10: Erikoiskaupan osaamistarpeiden muutossuunta (Erikoiskaupan osaamistarpeet nyt ja 2015 - loppuraportti 2008, 112)

Kehittämishankkeen yritykset ovat erikoiskaupan liikkeitä, jotka haluavat panostaa hyvään palveluun. Arvio erikoiskaupan osaajasta tulevaisuudessa voidaan hyödyntää keskustan erikoisliikkeiden toiminnassa jo nyt. Hyvän palvelun lisäksi yrittäjät voivat suuntautua entistä enemmän erikoisosaamiseen ja syvälliseen tietämykseen tarjoamistaan tuotteista ja palveluista. Asiakaskunnan tarpeiden tunnistaminen ja syvällisen tiedon omaaminen omista tuotteista ja palveluista tuovat selkeää kilpailuetua Lohjan keskustan erikoisliikkeille.

3.3 Osto- ja kuluttajakäyttäytyminen

Nykytietämyksen mukaan kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut. Kuluttajat eivät ainoastaan tyydytä tarpeitaan tuotteilla ja palveluilla, vaan tarveperusteisen hyödyn lisäksi kulutuksen päämääriä ovat haluun perustuvat hedonistiset nautinnot kuten mielikuvat, aistinautinnot ja tunne-elämykset. (Hirschman & Holbrook 1982.) Turun kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksella aloitettiin vuonna 2001 osto- ja kuluttajakäyttäytymistä tutkiva hanke, Mylly-projekti. Keskeisenä tarkastelukohteena oli kuluttajakäyttäytymisen muutos tilanteessa, jossa tarjonnan määrä ja sijainti muuttui lyhyessä ajassa huomattavasti. Tämä tutkimushanke toimii teoreettisena taustana tälle osiolle, jossa tarkastellaan ostonpaikkaan ja kuluttajiin liittyviä tekijöitä.

Mylly-projektissa tutkimuskohteina olivat

- ostokäyttäytymisen muutos (ostotavat, ostotiheys ja ostopaikat)

- ostopaikan valintaperusteet
- kulkutavat
- mentaalikartat
- kuluttajien segmentointi (kuluttajatyypologiat ja valintaorientaatiot)
- lähikauppojen rooli kaupan rakenteessa
- e-kaupan ja postimyynnin merkitys nyt ja lähitulevaisuudessa tuoteryhmittäin
- Turun ja Raision keskustojen aseman Turun alueen kaupan rakenteessa
- Länsikeskuksen asema muuttuvassa kilpailutilanteessa. (Pitkäaho, Uusitalo & Marjanen 2005, 9.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään erikoistavaroiden ostopaikan valintaorientaatioon, kuluttajatyyppeihin, kuluttajatyyppeiden ominaispiirteisiin, ostosmatkojen suuntautumiseen ja parhaisiin ostopaikkoihin.

3.3.1 Kuluttajaryhmät

Mylly-projektin tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisia kuluttajatyyppejä. Tutkimuksessa muodostettiin erikoistavaroiden ostoalueen valintaorientaation perusteella kuusi erilaista kuluttajatyyppeä. Tyypit nimettiin sen mukaan, mikä tai mitkä faktorit nousivat esiin niin kyseisen kuluttajatyypin sisällä muihin faktoreihin nähden kuin myös muihin kuluttajatyyppeihin verrattuna. Lisäksi huomioitiin myös se, minkä faktoreiden merkitys oli selvästi keskimääräistä matalampi. Kuluttajatyypit ovat seuraavat:

1. autottomat mukavuudenhaluiset
2. uuden ajan kuluttajat
3. tuotesuuntautuneet
4. perinteiset
5. ostovoimaiset, laatu tietoiset
6. passiiviset. (Pitkäaho ym. 2005, 38 - 39.)

Ensimmäiseen ryhmään, joka nimettiin ”autottomat mukavuudenhaluiset”, kuului 13,3 % tutkimuksen kuluttajista. Tutkimuksessa todettiin, että tämä ryhmä haluaa asioida vaivattomasti ja kätevästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ostoalueen tulee sijaita hyvällä paikalla ja hyvien kulkuyhteyksien varrella, alueen sisällä tulee voida siirtyä vaivattomasti liikkeestä toiseen ja ostoalueella asioidessa voi hoitaa myös muita asioita. Tällä ryhmälle perheystävällisyys ja pysäköinti ovat lähes merkityksettömiä ostopaikan ominaisuuksia. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Suurin kuluttajatyypiryhmä oli ”uuden ajan kuluttajat” ja siihen kuului 23,4 % kuluttajista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tämä ryhmä on vaativa ostopaikan kaikkien ominaisuuksien suhteen. He arvostavat muita kuluttajatyyppejä enemmän sitä, että ostostenteon ohessa on esimerkiksi mahdollista käydä kahvilassa tai ravintolassa. Tämä ryhmä on myös muita kiinnostuneempi muista liikkeissä asioivista kuluttajista. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Kolmas ryhmä nimettiin ”tuotesuuntautuneiksi”, ja tähän ryhmään lukeutui 14,2 % kuluttajista. Tämän ryhmän ominaisuuksiin kuuluu, että he eivät valitse ostopaikkaa sen ominaisuuksien perusteella, vaan heille tärkein valintakriteeri ovat tuotteet ja valikoimat. He arvostavat tuotteiden laatua ja laajaa valikoimaa. Tuotesuuntautuneet asioivatkin mieluiten erikoisliikkeissä ja etsivät yksilöllisiä tuotteita. He ovat myös valmiita näkemään vaivaa saadakseen haluamansa tuotteen tai palvelun. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Neljänteen ryhmään, jolle annettiin nimeksi ”perinteiset”, kuului 19,4 % kuluttajista. Jo ryhmän nimikin viittaa siihen, että tämän ryhmän kuluttajat arvostavat perinteisiä ostopaikan ominaisuuksia. Heille tärkeimpiä ostopaikan valintaan liittyviä kriteereitä ovat edullisuus sekä hyvät tarjoukset. Toisaalta tämän ryhmän kuluttajat eivät välttämättä asioi halpahalleissa, vaan he arvostavat viihtyisää ja mielenkiintoista ostopaikkaa, josta saa palvelua ja laadukkaita tuotteita. Tälle ryhmälle tärkeitä ominaisuuksia ovat myös hyvät pysäköintimahdollisuudet ja ilmaiset parkkipaikat. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Viides ryhmä oli nimeltään ”ostovoimaiset laatutietoiset”, ja tähän ryhmään kuului 14,2 % kuluttajista. Tämän ryhmän kuluttajat eivät lähde ostoksille viihtymään tai viettämään aikaa, vaan he haluavat laadukkaita tuotteita, ja asioivat usein erikoisliikkeissä. Ostoksensa he haluavat kuitenkin suorittaa helposti, ja vaivattomuus nousikin tärkeäksi kriteeriksi. Tuotteiden hinnalla ei tämän ryhmän kuluttajille ole suurta merkitystä. Ostovoimaiset laatutietoiset ovat uusi kuluttajaryhmä, jolle ei löydy vastinetta aikaisemmista typologioista. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Kuudes kuluttajatyypiryhmä nimettiin ”passiivisiksi”, ja tähän ryhmään kuului 15,5 % kuluttajista. Passiiviset eivät ole juurikaan kiinnostuneita ostopaikan ominaisuuksista, joskin he arvostavat hieman keskimääräistä enemmän hyviä ja ilmaisia parkkipaikkoja sekä perheystävällisyyttä. Tutkimuksessa tämä oli myös ainoa ryhmä, joka arvostaa laatua ja valikoimaa liittyviä tekijöitä alle keskiarvon. Passiiviset eivät kaipaa erikoistuotteita, vaan he löytävät haluamansa suppeammastakin valikoimasta. (Pitkäaho ym. 2005, 39 - 40.)

Tutkimuksesta voidaan todeta, että erilaisia kuluttajatyyppejä löytyi tutkimukseen valituista ihmisistä melko tasaisesti joka ryhmään. Ainoastaan *uuden ajan kuluttajat* ja *perinteiset* nousivat hieman korkeampiin lukemiin kuin loput neljä tyyppiryhmää. Tästä voidaan päätellä,

että perheen vahva läsnäolo näkyy näissä suurimmissa kuluttajatyypiryhmissä. Sekä *uuden ajan kuluttajat* että *perinteiset* arvostavat ostopaikan viihtyisyyttä, kahvila- ja ravintolapalveluita, hyviä tarjouksia ja hyviä pysäköintimahdollisuuksia. Nämä kuluttajat haluavat lähteä perheen kanssa ostoksille viihtymään ja viettämään yhteistä aikaa.

Erikoistavaroiden ostopaikan valintaorientaatioista muodostetuista erilaisista kuluttajatyypeistä haluttiin saada enemmän taustatietoa, jotta voitiin luoda parempi käsitys niistä tekijöistä, joilla todennäköisesti on vaikutusta kuluttajien ostopaikan valintaan. Seuraavassa taulukossa on koottu kuluttajatyypeittäin eräitä sosiodemografisia taustatietoja.

	autottomat mukav.hal.	uuden ajan kuluttajat	tuotesuuntautuneet	perinteiset	ostovoim. laatutietois.	passiiviset
ikä (ka)	51	47	47	53	45	50
sukupuoli % (nainen/mies)	84/16	90/10	86/14	89/11	86/14	84/16
kotital.koko	1,5 hlöä	2,5	2,5	2,5	2,4	2,2
aikuistal.(%)	91	63	66	70	67	75
koulutus (ka/moodi)**	4,0/6	3,6/5	4,5/5	3,3/5	4,6/6	3,5/3
kotital.tulot (ka/moodi)*	3,5/1	5,8/7	6,1/9	5,4/6	6,5/9	5,2/5;6
autojen lkm	0,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2
ei omista autoa	81%	6%	8%	7%	9%	7%

Taulukko 5: Erikoistavaroiden kuluttajatyypien sosiodemografiset taustamuuttujat (Pitkäaho ym. 42)

* 1 = alle 900€ 2 = 900-1300€ 3 = 1300-1700€ 4 = 1700-2100€ 5 = 2100-2600€
6 = 2600-3200€ 7 = 3200-3800€ 8 = 3800-4400€ 9 = yli 4400€

** 1 = kansa/kansalaiskoulu 2 = perus/keskikoulu 3 = ammatti/tekninen/kauppakoulu
4 = ylioppilas/lukio 5 = opistotaso 6 = yliopisto/korkeakoulu

Ensimmäiseen ryhmään ("autottomat mukavuudenhaluiset") kuuluu kaikenikäisiä kuluttajia, vaikkakin yli 65-vuotiaat ovat yliedustettuina. Tyypillisesti tämän ryhmän edustajat ovat muihin ryhmiin verrattuna huomattavan pienituloisia, 1-2 hengen aikuistalouksia. Keskimääräistä useammalla on akateeminen koulutus, ja peräti 81 %:lla tämän ryhmän edustajista ei ole omaa autoa. "Uuden ajan kuluttajiin" kuuluu keskimäärin hieman enemmän 25 - 44-vuotiaiden kotitalouksia, ja heidän kotitalouksissaan asuu muita ryhmiä useammin alle

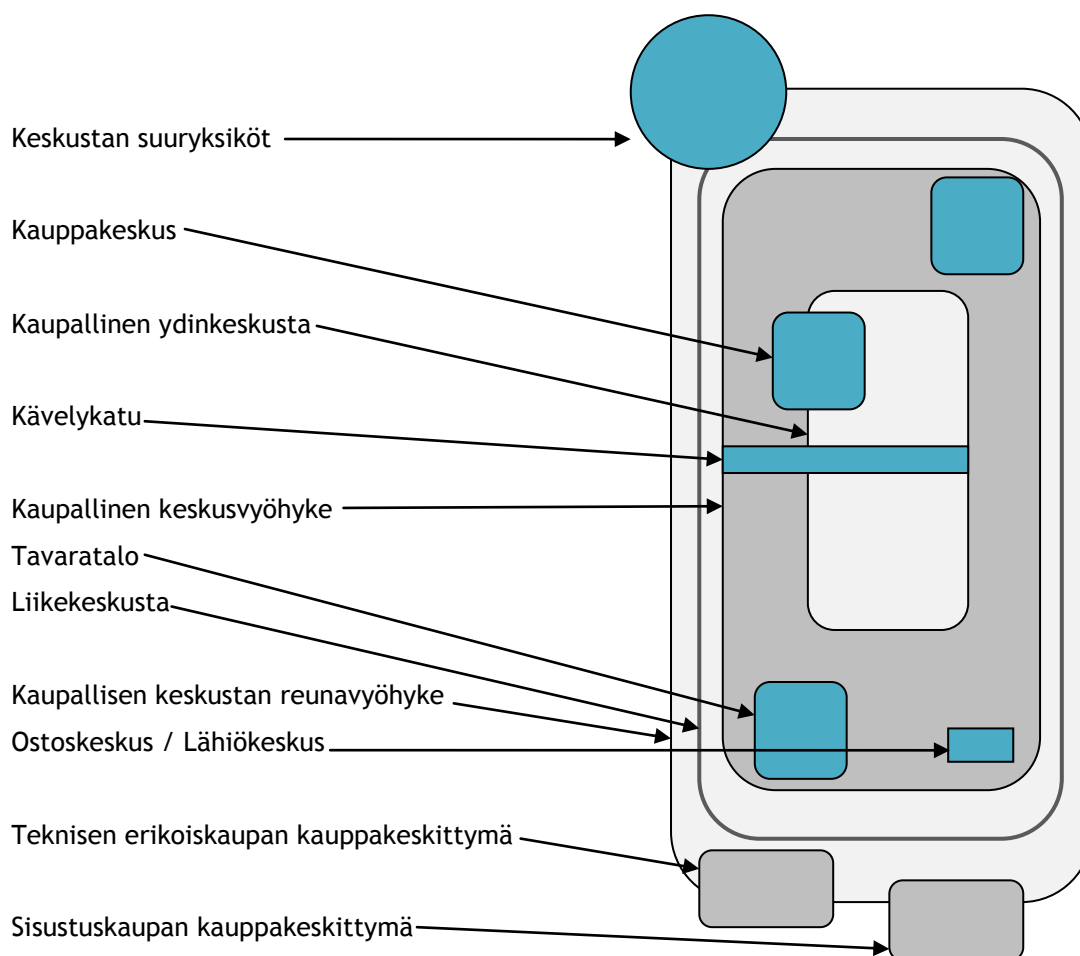
18 - vuotiaita lapsia. Ryhmän koulutustaso on hieman keskimääräistä matalampi, mutta kotitalouksien tulot ovat keskiarvoltaan kaikkien ryhmien tasolla. ”Tuotesuuntautuneet” ovat tyypillisesti melko korkeasti koulutettuja ja hyvin toimeentulevia. Tähän ryhmään kuuluu myös keskimääräistä nuorempia ja perheellisiä kuluttajia, ja heillä on yleensä käytössään 1 - 2 autoa. ”Perinteiset” kuluttajat ovat iältään keskimääräistä vanhempia, avio- tai avoliitossa. Heillä on yleensä melko matala koulutustaso, ja he ovat tyypillisiä omakotitaloasujia. ”Ostovoimaiset laatutietoiset” ovat erittäin hyvätuloisia, keskimääräistä korkeammin koulutettuja ja 37 %:lla heistä on akateeminen tutkinto. Keski-iältään tämä on nuorin ryhmä. ”Passiivisten” ryhmään kuuluu taustamuuttujilla mitattuna hyvin paljon keskimääräisiä kotitalouksia. Muihin ryhmiin verrattuna tämän ryhmän koulutustaso on melko matala. (Pitkäaho ym. 42 - 44.)

Keskustan erikoiskaupan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää tietää minkälaiset kohderyhmät voisivat olla potentiaalisia asiakkaita. *Ostovoimaiset laatutietoiset* on kohderyhmänä sellainen kuluttajaryhmä, joka on kiinnostunut nimenomaan laadusta ja hyvästä palvelusta. He asioivat myös usein erikoisliikkeissä. Tämä tieto voidaan hyödyntää esimerkiksi keskustan erikoisliikkeiden yhteismarkkinointikampanjoissa ja mainontaa voidaan suunnata ainakin osittain tälle ostovoimaiselle kohderyhmälle.

3.3.2 Ostopaikan valinta

Vähittäiskaupan palveluiden sijoittuminen kaupunkirakenteessa vaikuttaa kaupunkirakenteen toimivuuteen ja viihtyvyyteen. Toiminnaltaan oikein jäsentyneet ja toisiaan tukevat kauppapalvelut edistävät hyvän keskustarakenteen ja kaupungin infrastruktuurin syntyä. Keskustojen kaupan rakenne on yleensä syntynyt pitkän ajan kuluessa ja täydentynyt vähitellen tarpeiden kasvaessa. Nykyisen aktiivisen keskustojen kehittämisen ja suunnittelun keskeisenä tavoitteena on ohjata liikepaikkojen sijoittumista kaupunkirakennetta tukevalla tavalla. Suunnittelun lähtökohtana täytyy olla toimiva keskustarakenne, joka vastaa kauppapalveluiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Hyvällä keskustasuunnittelulla on 1990-luvusta lähtien saatu aikaan kaupallisesti hyvin toimivia keskustoja. (Santasalo & Heusala 2002, 22.)

Kaupunkien ja kuntien keskustoista voidaan erottaa alueet, joille pääosa kaupallisista toiminnoista sijoittuu. Tätä aluetta voidaan kutsua liikekeskustaksi, joka jakautuu vähittäiskaupan ja palveluiden toiminnan mukaan erityyppisiin vyöhykkeisiin. Vyöhyketarkastelussa vähittäiskaupan sijaintia arvioidaan kaupallisesti keskeisimmästä pisteestä eli keskustan kaupallisesta ytimestä. Kaupan sijaintia voidaan tarkastella horisontaalisesti kaupalliseen ytimeen nähden, jolloin muuttujina toimivat etäisyys ja sen rinnalla myös aika. Vähittäiskaupan horisontaaliseen sijaintiin vaikuttaa toimialan lisäksi myös toimialan sisäinen erikoistuminen. Tätä kaupunkien kaupallista rakennetta selvennetään kuviossa 11.



Kuvio 11: Kaupunkien kaupallinen rakenne (Santasalo & Heusala 2002, 23)

Kaupallinen ydinkeskusta ja tätä ympäröivä kaupallinen keskusvyöhyke muodostavat yhdessä liikekeskustan vetovoimaisimman alueen. Näitä vyöhykkeitä reunustaa liikekeskustassa kaupallinen reunavyöhyke, jossa liiketoimintaa on harvakseltaan tai se on keskittynyt tiettyihin pisteisiin. Näitä pisteitä voivat olla esimerkiksi erikoistuneet liikekadut ja muut liikekeskittymät. Reunavyöhykkeet ovat tärkeitä liikepaikkoja pitkälle erikoistuneille palvelukaupan ja vähittäiskaupan yrityksille. Keskustan reunoille on monilla kaupunkikeskustoissa syntynyt erilaisia market - keskittymiä, johon ovat sijoittuneet keskitetysti päivittäistavarakaupan suuryksiköt. Keskustan kaupallisten vyöhykkeiden tarkastelu toimii, kun kaupan sijoittumista ja rakennetta tarkastellaan katutasolla. Vyöhykkeet ovat niiden toiminnallisen rakenteen perusteella suhteellisen selkeästi osoitettavissa niin pienissä kuin suurissa keskuksissa. Sama logiikka on löydettävissä myös kauppakeskuksissa ja muissa kauppakeskittymissä. (Santasalo & Heusala 2002, 24 - 26.)

Kaupunkikeskustojen infrastruktuurilla kilpailukyvyyn osatekijänä tarkoitetaan yritystoiminnalle olennaista kaupunkiseudun toimintaympäristöä. Kilpailukyvyyn elementteihin kuuluvat olennaisesti liikenneyhteydet, kaavaratkaisut, toimitilat, tontit ja energian saanti. Näihin ele-

mentteihin voidaan katsoa kuuluvan myös raaka-aineiden ja luonnonvarojen saatavuus ja erilaiset kustannustekijät kuten sähkö- ja vesimaksut. Infrastruktuuria voidaan parantaa esimerkiksi perustamalla ja kehittämällä teollisuusalueita, kehittämällä liikenneyhteyksiä, järjestämällä tarvittavaa kunnallistekniikkaa sekä päättämällä taksojen ja maksujen tasosta. Tietoyhteiskuntakehitys korostaa erityisesti tietoliikenneyhteyksien tärkeyttä infrastruktuurin alueena. (Sorarauta 1999, 27.)

Kuluttajien ostopaikan valintaorientaatioihin vaikuttavat monet eri tekijät. Mylly-projektissa tutkimuksen tulokset jaettiin kuuteen eri faktoriin seuraavasti:

1. laatu ja valikoima
2. pysäköinti ja perhe
3. viihtyisyys ja palvelu
4. ravintolat ja seurustelu
5. vaivattomuus
6. hinta. (Pitkäaho ym. 2005, 37.)

Jokaista ostopaikan valintaan liittyvää tekijää tarkastellaan erikseen. Ensimmäinen faktori, ”laatu ja valikoima”, oli tutkimuksen mukaan erittäin tärkeä kriteeri ostopaikkaa valitessa. Suurin painoarvo ostopaikan valintaan tässä faktorissa oli sillä tekijällä, että kaupallisesta keskuksesta löytyi paljon hyviä erikoisliikkeitä. Muita ostopaikan valintakriteereitä olivat (tärkeysjärjestyksessä) runsas tuotevalikoima, korkealaatuiset tuotteet, ja vähiten tärkeä tekijä näistä kriteereistä oli se, että tuotetta ei saanut mistään muualta. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Toisessa faktorissa (”pysäköinti ja perhe”) tarkasteltiin saavutettavuutta ja ostosten tekemisen helppoutta. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat tässä faktorissa kaupallisen keskuksen hyvät pysäköintitilat ja maksuton pysäköinti. Nämä kaksi pysäköintiin liittyvää kriteeriä nousivat myös koko tutkimuksen tärkeimmiksi kriteereiksi. Muita kriteereitä ostopaikan valintaan olivat: ostoskeskuksessa on mukava asioida perheen kanssa, kaikki tarvittava saman katon alla ja mahdollisuus käyttää kanta-asiakaskorttia. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Kolmas faktori sai nimekseen ”viihtyisyys ja palvelu”, ja siinä kartoitettiin ostopaikan fyysistä viihtyisyyttä, siisteyttä, palvelun laatua ja ostopaikan tunnettuutta. Tärkeimmiksi tekijöiksi tässä faktorissa nousivat viihtyisä ostosympäristö ja mielenkiintoinen ostopaikka. Muita kriteereitä olivat suosittu ostopaikka, asiantunteva henkilökunta ja hyvä asiakaspalvelu. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Neljäs faktori keskittyi ostopaikan ravintola- ja seurustelupalveluihin. Tämä faktori muodostuu kolmesta valintakriteeristä, joista ”mahdollisuus edulliseen ruokailuun” ja ”hyvät kahvila- ja ravintolapalvelut” olivat painoarvoltaan selvästi tärkeämpiä kuin ”muut asiakkaat”. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Viidennen faktorin nimeksi annettiin ”vaivattomuus”. Tässä faktorissa tärkeimpiä ostopaikan valintakriteereitä olivat sijainti ja kulkuyhteydet. Sen sijaan muut tekijät, kuten helppous siirtyä liikkeestä toiseen, ostokset tekeminen muiden asioiden yhteydessä ja sopivat aukioloajat eivät olleet painoarvoiltaan yhtä tärkeitä tekijöitä. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Viimeinen faktori, hinta, sisältää vain kaksi kriteeriä. Molempien tähän faktoriin kuuluvien kriteereiden (edullinen hintataso ja hyviä tarjouksia) tärkeys ostopaikkaa valittaessa on merkittävän suuri. (Pitkäaho ym. 2005, 37 - 38.)

Tämän tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että ihmiset arvostavat ostopaikkaa valitessaan hyvää ja helppoa paikan saavutettavuutta. Yllättää tutkimuksessa oli, että hyvät pysäköintimahdollisuudet arvostettiin korkeammiksi kuin esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu, joka oli itse asiassa yksi vähiten tärkeä kriteeri ostopaikkaa valittaessa. Tutkimuksesta voidaan myös päätellä, etteivät ihmiset arvosta kanta-asiakkuutta yhtä paljon kuin edullista hintatasoa tai hyviä tarjouksia. Myös perheen kanssa ostosten tekemisen helppoutta arvostettiin erityisen paljon. Hyvät ja edulliset ruokailumahdollisuudet, pysäköinti, ostopaikan viihtyisyys ja edullinen hintataso viittaavat siihen, että ihmiset haluavat lähteä ostoksille viihtymään koko perheen kanssa.

Koska kuluttajat arvostavat hyviä pysäköintimahdollisuuksia ja yleistä ympäristön viihtyvyyden korkealle ostopaikkaa valittaessa, tulisi näihin asioihin kiinnittää erityistä huomiota myös Lohjan keskustassa. Erilaiset vaihtoehdot pysäköinnin helppouteen tulisi kartoittaa. Ilmainen parkkiaika, hyvät parkkipaikat liikkeiden läheisyydessä ja erikoisliikkeiden saavutettavuus vaikuttaa merkittävästi ostopaikan valintaan.

3.3.3 Shoppailu

Shoppailu on erikoistavara- ja tavaratalokauppaan sekä nykyajan ostokäyttäytymiseen liittyvä ilmiö. Se on elämyksellinen nautinto, joka syntyy ihmisen katsoessa, kosketellessa ja hakiessa uusia kokemuksia ja tunnetiloja. Samalla luodaan sosiaalisia kontakteja ja ostetaan mielikuvia ja unelmia. Shoppailuun kuuluu myös ympäristöstä, miljööstä, estetiikasta ja esille-panosta saatava mielihyvä. Shoppailu on ajanvietteen muoto ja siinä korostuu ostosympäristön visuaalinen merkitys. Sanotaan, että shoppailija käyttää useita eri aistejaan, kuten haju- ja tuntoaistia hypistellessään ja tuoksutellessaan tuotteita. Shoppailua pidetään ajanvietteenä, jossa

on kyse muustakin kuin pelkästä ostamisesta: se ei ole pakonomaista ostamista, vaan uusien elämysten, kokemusten ja tunnetilojen etsimistä sekä unelmien tavoittelua ostamisen kautta. (Halme, Heinimäki, Kotisalo & Tulkki 2000, 21.)

Shoppailu on sellaisenaan vanha ilmiö. Ennen markkinat, karnevaalit ja torit tarjosivat mahdollisuuden shoppailuun. Tänä päivänä messut, näyteikkunat ja kauppakeskukset tarjoavat uudenlaisia elämyksiä shoppailuun. Yleensä shoppailu mielletään naisten harrastamaksi asiaksi, mutta myös miehet shoppailevat heitä kiinnostavissa kaupoissa, kuten auto- ja rautakaupoissa. Naiset taas shoppailevat vaate- ja sisustusliikkeissä. Myös nuoret voidaan luokitella omaksi ryhmäkseen: nuoret shoppailevat nuorten muotiliikkeissä, musiikki- ja tietokonekaupoissa ja urheiluliikkeissä. Perheitä taas kiinnostavat sellaiset kohteet kuten huonekaluliikkeet ja kauppakeskukset yleensä. (Heinimäki 2006, 161.)

Kuluttajien tavoissa kokea ja toteuttaa shoppailua löytyy eroja. Myös eri kuluttajaryhmien tavoittelemat shoppailuun liittyvät nautinnonlähteet poikkeavat toisistaan. Vanhemmat henkilöt nauttivat esimerkiksi hyvästä asiakaspalvelusta, kun taas nuoret pitävät katselemisesta ja kaupoissa kiertelystä. Shoppailusta nauttivien nuorten käyttäytymisestä on muodostettu erilaisia shoppailukäytänteitä ja ne jakaantuvat seitsemään eri osa-alueeseen:

- sosiaalinen shoppailu
- shoppailu hauskanpitona
- tehtäväorientoitunut shoppailu
- löytöjen shoppailu
- shoppailu pakenemisena
- materialistinen shoppailu. (Lindblom, Olkkonen & Mäkelä 2009, 131 - 132.)

Olennaisinta shoppailussa on mahdollisuuksien moninaisuus ja avoimuus. Shoppailu ei välttämättä vaadi suuria rahavarantoja, vaan pelkkien tulevaisuuden ostoksista haaveilu ja niiden suunnittelu voi tuottaa nautintoa. Myös tunne vapaa-ajasta ja kiireettömyydestä on tärkeää. Keskeistä shoppailussa on elämyksellisyys ja mielihyvä, tosin nautinnon lähteet voivat kietoutua myös materialistisiin näkökantoihin. (Lindblom, Olkkonen & Mäkelä 2009, 131.)

Shoppailuun kuuluu ostoksista haaveilu ja ikkunaostoksilla käynti. Tämä asia tulisi tiedostaa myös lohjalaisissa erikoisliikkeissä siten, että näyteikkunat mielletäisiin tärkeäksi markkinointikanavaksi. Tällä hetkellä Lohjan keskustan katutaso-ikkunat kuuluvat usein virastoille ja toimistoille, ja ikkunaostoksien tekeminen kuluttajille ei ole miellyttävää. Lohjalaisten erikoisliikkeiden tulisi yhteisesti päättää omien ikkunoidensa näyttävyydestä, ja kaupungin tulisi tehdä päätös katutasojen liiketilojen vuokraamisesta ensisijaisesti erikoisliikkeille.

3.4 Innovatiivinen palvelumarkkinointi ja sen muodot

Nykyisin palveluiden markkinoinnin merkitys on ulotettu paljon laajemmalle kuin perinteisille palvelualoille. Itse asiassa voidaan ajatella, että jokainen meistä toimii palvelualalla. Palvelunäkökulma on yleistynyt niin, että se on muodostunut normiksi. Grönroosin mukaan (2001, 45 - 46) palvelunäkökulma edellyttää markkinoinnin nousemista erillisen osaston vastuualueesta ylimmän johdon vastuulle kuuluvaksi asiaksi, palveluiden johtaminen voisi olla tämän päivän yhteiskunnassa sopivampi käsite kuin palveluiden markkinointi.

Palvelualalla toimiva yritys on luonnostaan palveluyritys, mutta samaa nimitystä voidaan käyttää jokaisesta yrityksestä, joka haluaa omaksua palvelun laatuun tähtäävän suhdemarkkinointistrategian. Asiakkaat eivät etsi pelkästään tuotteita tai palveluja, vaan he etsivät kokonaisvaltaista palvelutarjoonaa, johon sisältyy kaikki tuotteen parhaita käyttötapoja koskevista tiedoista sen toimitukseen, asennukseen, huoltoon, korjauksiin ja ylläpitoon. Asiakas haluaa saada kaiken tämän ajallaan, joustavasti ja luotettavasti. (Grönroos 2001, 58.)

Palveluyrityksellä tarjooman ytimenä on palvelu. Nykyisessä kilpailutilanteessa ydin ei kuitenkaan usein riitä tuomaan pysyvää asemaa markkinoilla eikä tuomaan yritykselle riittävän hyviä tuloksia. Yrityksen tulee hallita tarjooman lisäaineiksia kilpailijoitaan paremmin riippumatta siitä, mikä asema sillä on jakelukanavassa. Ydintuotteella kilpailu ei siis riitä, vaan yritysten tulee kilpailla kokonaispaketilla eli kokonaispalvelutarjoomalla, josta ydintuote tai ydinpalvelu on vain yksi osa kokonaisuutta. (Grönroos 2009, 55 - 56.)

Yrityksen menestys perustuu aina viime kädessä parempaan tarjoomaan (tuote ja/tai palvelu) sekä tehokkaampaan tapaan myydä ja markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan. Jos yrityksen tuote on samantasoinen kuin kilpailijan tuote, voi parempi tarjooma olla se tekijä, mikä tuo yritykselle kilpailuedun. Moderni asiakaslähtöinen markkinointikonsepti ja CRM -ajattelu perustuvat asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen paremmin kuin kilpaileva yritys. Vain aidosti asiakaslähtöinen yritys pystyy kehittämään asiakkaalle paremman tarjooman sekä paremman tavan markkinoida ja myydä sitä. (Äijö 2008, 27 - 28.)

Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana ja myös niitä ennakoiden. Joillakin toimialoilla nopea reagointi markkinoilta kantautuviin signaaleihin voi olla yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä. On varmistettava, että linkki yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palvelujen ja tavoiteltavien asiakassegmenttien välillä on selvä. Yrityksen palvelutarjoonaa kannattaa arvioida kriittisesti säännöllisin aikavälein, jotta voidaan ohjata jatkuvaa palvelujen kehitystyötä sekä tunnistetaan tarpeet mittavampiin kehityshankkeisiin. Myös uusien palveluideoiden tulee sopia yrityksen tahtotilaan ja laajempaan strategiseen tavoitteeseen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8.)

Kun pitkäaikaiset asiakkaat haluavat saada arvoa koko palvelutarjoomasta, tarjooman eri osista, kuten ydintuotteesta ja -palvelusta, toimituksesta, mainonnasta ja laskutuksesta tulee vastuullisten osastojen tehdä yhteistyötä. Tätä toimintoketjua täytyy hallita ja koordinoita kokonaisvaltaisena prosessina. Tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta yritysten tulee tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka tuovat ja lisäävät arvoa asiakkaille. Muut resurssit ja toiminnot pitäisi sulkea prosessin ulkopuolelle. Tästä syystä nykyisissä johtamisperiaatteissa ja suhdemarkkinoinnissa tarvitaan prosessiajattelua. (Grönroos 2009, 57.)

Palvelut ovat jokaiselle yritykselle differoinnin eli erilaistamisen perusta, ja siten ne ovat hyödynnettävissä oleva kilpailuedun lähde. Kun yritys lähtee uudistamaan palvelumarkkinointiaan, on tehtävä monenlaisia strategisia päätöksiä. Palvelukeskeinen strategia on vain yksi, mutta yksi tärkeimmistä päätöksistä. (Grönroos 1998, 42.)

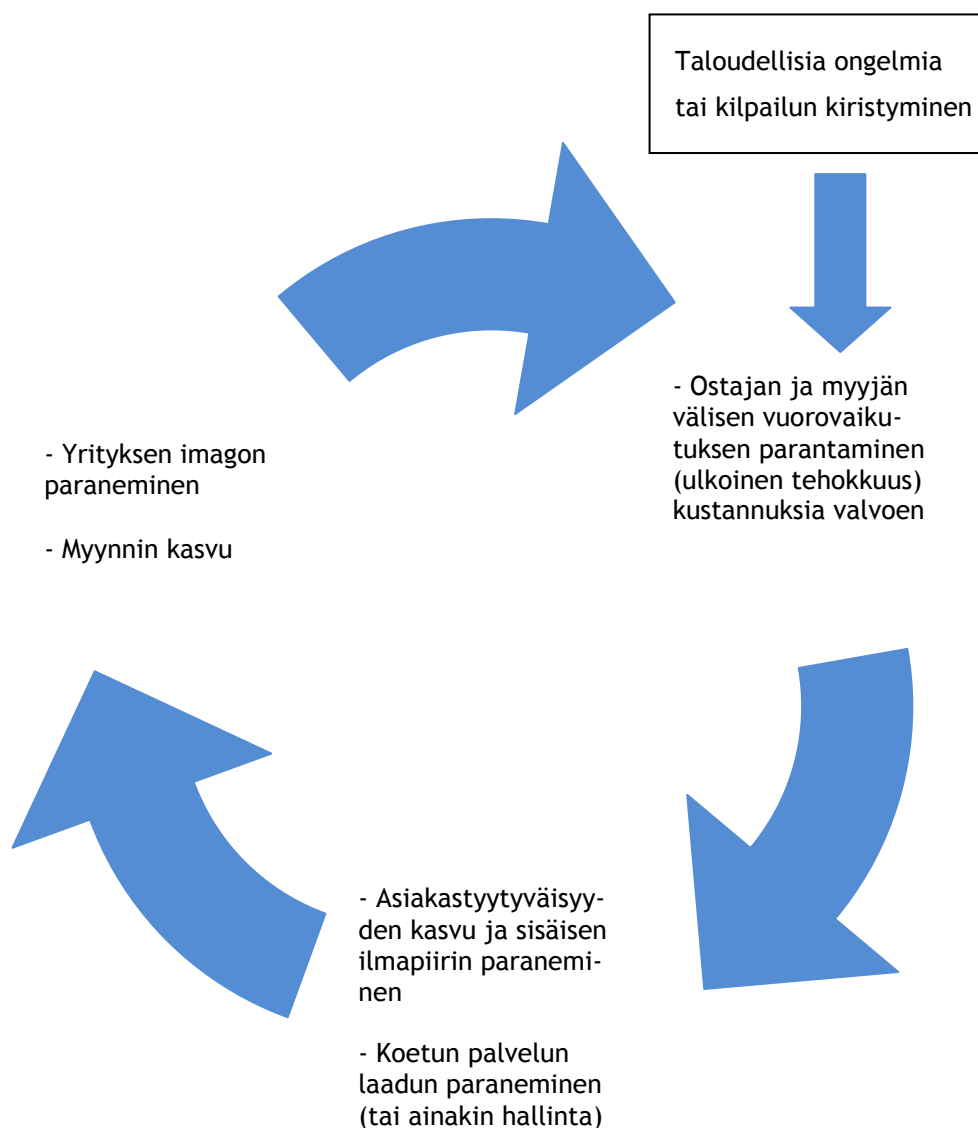
Palvelustrategia merkitsee yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen lujittamista palveluja luomalla. Yrityksen osaaminen näkyy sen kyvyssä palvella asiakkaita kilpailukykyisesti, jolloin se pystyy differoimaan tarjontansa (vrt. Porter 1980). Palvelustrategia auttaa yritystä differoimaan tarjontansa ja luomaan lisäarvoa asiakkailleen, lisäksi se auttaa pitämään kilpailijatoimien asiakassuhteiden ulkopuolella. Palvelustrategiaa noudattava yritys keskittyy strategisessa ajattelussaan ja päätöksenteossaan ensi sijassa palveluun; yrityksen perusosaaminen on palvelu. (Grönroos 1998, 43 - 44.)

Palvelustrategiaan perustuvan toiminta-ajatuksen toteuttaminen vaatii operatiiviselta tasolta oikeita toimenpiteitä. Tarvitaan uudenlaista ajattelua ja palveluosaamista. Asiakassuhteiden palveluvaikutusta voidaan periaatteessa lisätä seuraavilla tavoilla:

1. kehittämällä uusia palveluja asiakkaille tarjottavaksi
2. tehostamalla nykyisiä palveluja tai palveluaineksia
3. muuttamalla tavarakomponentin palveluainekseksi.

Uusia palveluja voivat olla esimerkiksi konsulttipalvelut, huolto- ja ylläpitopalvelut, ohjelmistonkehitys, materiaalihallintopalvelut, asiakaskoulutus ja yhteinen T&K -toiminta. Tämä voi olla tehokas keino saada tarjonta erottumaan kilpailijoiden tarjonnasta ja lisätä sen arvoa. Toinen toimenpideryhmä sisältää nykyisten palveluiden tai palveluaineksien tehostamisen. Kyse on siis olemassa olevien palveluainesten aktiivisesta käytöstä ostajan ja myyjän välisessä suhteessa ja vuorovaikutuksessa, jotta pystytään differoimaan tarjonta ja lisäämään sen arvoa. Tämä mahdollistaa olemassa olevien palveluiden käyttämiseen kilpailukeinona. Kolmannessa ryhmässä esitetty tavarakomponentin muuttaminen palveluainekseksi tarkoittaa tuotteiden tarjoamista asiakkaille joustavasti ja asiakkaalle räätälöidysti. Tällöin tarjottavasta tuotteesta tulee asiakkaalle palvelua. (Grönroos 1998, 164 - 165.)

Palvelujen markkinointia koskevien teorioiden, käsitteiden ja mallien perustana käytetään usein suhteita. Jokainen palveluja tuottava ja toimittava yritys; palveluyritys, julkisyhteisö, teollisuusyritys tai mikä tahansa muu yritys, on aina yhteydessä asiakkaaseen. Palvelun käyttäjä joutuu väistämättä jossain vaiheessa tekemisiin palvelun tuottajan kanssa. Palveluprosessi johtaa jonkinlaiseen palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen yhteistoimintaan ja näin osapuolten välille syntyy asiakassuhde. Asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä on erilaisia suhteita, joita voidaan käyttää markkinoinnin perustana. (Grönroos 2009, 48 - 49.)



Kuvio 12: Palvelukeskeinen lähestymistapa (Grönroos 1998, 160)

Hyvä palvelu merkitsee asiakkaalle erilaisia hyötyjä ja mitä paremmin koko asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja asiakkaan on helpompi säilyttää asiakassuhde palveluntarjoajaan. Osapuolten välinen yhteistyö helpottuu, ja asiakas voi luottaa esimerkiksi siihen, että toimitukset tulevat ajallaan. Tällainen luottamuksellinen suhde tietää

kustannusten laskua myös asiakkaalle. Jos toiminnallinen laatu on hyvä ja yhteistyö osapuolten välillä sujuu joustavasti, asiakas voi erotella kolme syytä, miksi sen omat kustannukset laskevat:

- tarvitaan vähemmän resursseja hoitamaan yhteyksiä myyjään
- myyjän kanssa yhteydessä oleva henkilö tarvitsee vähemmän aikaa asioiden hoitoon
- on psykologisesti helpompaa olla yhteydessä myyjään, mikä lisää muihin tehtäviin tarvittavaa henkistä kapasiteettia. (Grönroos 2009, 264 - 265.)

Ojasalo ja Ojasalo (2008, 203 - 204) korostavat sitä miten johtamistyyli, organisaation rakenne ja ihmisten tehtävät vaikuttavat siihen, miten organisaation jäsenet pystyvät muuntamaan luovuuttaan markkinoilla myytäväksi uusiksi palveluiksi. Heidän mukaansa esimiesten johtamistyyli on avainasemassa luovuuden hyödyntämisessä, lisäksi innovatiivista kulttuuria edistävät seuraavat tekijät:

- johtajuus, joka pohjautuu visionäärisyyteen ja innostuneeseen muutokseen
- ylimmän johdon kannustus ja tuki luovuudelle
- tehokas kommunikaatiojärjestelmä
- joustavuus uudenlaista ajattelua ja uusia toimintamalleja kohtaan
- asiakaskeskeisyys on vallitseva periaate innovatiivisessa yrityksessä
- luovassa kulttuurissa etsitään ideoita kilpailijoilta, asiakailta ja eri toimialoilta
- luova kulttuuri korostaa koko organisaatiossa olevan lahjakkuuden hyödyntämistä.

Johtamisperiaatteita, jotka ohjaavat palvelustrategian mukaista päätöksentekoa, kutsutaan palvelujohtamiseksi. Palvelujohtamisessa johtamisen menettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen on myös hyvin markkinakeskeinen lähestymistapa: siihen sisältyvät ilmiönä minkä tahansa liiketoiminnan tai organisaation asiakassuhteiden markkinointilähtökohdat. Palvelujohtaminen määritellään seuraavasti:

1. ymmärretään, minkä hyödyn asiakkaat saavat kuluttamalla tai käyttämällä yrityksen tai organisaation tarjontaa, ja kuinka palvelut joko yksin tai yhdessä fyysisten tavaroiden kanssa myötävaikuttavat tähän hyötyyn. Toisin sanoen ymmärretään, kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä.
2. Ymmärretään, kuinka organisaatio (henkilöstö, tekniikka, fyysiset resurssit, tietojärjestelmät ja asiakkaat) pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä ja laatua.
3. Ymmärretään, kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu laatu tai hyöty saavutetaan.

4. Saadaan organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten (organisaation, asiakkaiden, yhteiskunnan, eri sidosryhmien jne.) tavoitteet saavutetaan. (Grönroos 1998, 166 - 167.)

Palvelujohtamisen määritelmä edellyttää dynaamista lähestymistapaa johtamiseen; ei riitä, että ymmärretään mitä hyötyä asiakkaat etsivät. Täytyy myös ymmärtää se, että asiakkaan haluamat hyödyt muuttuvat kokoajan ja että asiakkaan kokeman palvelun laadun on muututtava sen mukaisesti. Palvelujohtamisen näkökulma muuttaa johdon painopistettä niin palveluyrityksissä kuin tuotantoyrityksissäkin seuraavasti:

1. tuotteesta koituvasta hyödystä asiakassuhteen kokonaishyötyyn
2. lyhytaikaisista liiketoimista pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin
3. ydintuotteet laadusta kestävien asiakassuhteiden koettuun kokonaislaatuun
4. teknisen ratkaisun tuotannon korostamisesta kokonaishyödyn ja kokonaislaadun kehittämisprosessiin. (Grönroos 1998, 167 - 168.)

Palveluyrityksessä markkinoinnin laajuus ja sisältö ovat monimutkaisempia kuin tuotantoyrityksissä. Ennalta tuotetun ja asiakkaan arvostamia ominaisuuksia sisältävän tuotteen käsite on palveluyritykselle liian kapea. Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin (palvelun tuotantoprosessin) alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei myöskään tässä vaiheessa vielä tiedä mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Kuviossa 13 havainnollistetaan palveluiden markkinointikolmiota.



Kuvio 13: Palveluiden markkinointikolmio (Grönroos 2001, 91)

Palveluprosessin kulutuksessa ei voi olla ennalta tuotettua tuotetta eli valmiiksi tuotettuja tuotteen ominaisuuksien ryhmää. Palveluyritys voi etukäteen vain miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosesseja ja tuottaa joitakin palvelujen osia. Resurssien yhdistelmä tuot-

taa arvoa asiakkaille, kun resursseja käytetään heidän läsnä ollessaan ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Vaikka palveluyritykset pyrkivät tekemään käytettävissä olevista resursseista tuotteita, ne pystyvät saamaan valmiiksi vain vakioidun suunnitelman, jonka mukaan resursseja käytetään samanaikaisesti toteutuvassa tuotanto- ja kulutusprosessissa. (Grönroos 2001, 92.)

Uusia palveluinnovaatioita voidaan kutsua myös strategisiksi innovaatioiksi. Strateginen innovaatio tarkoittaa innovaatiota, joka muuttaa organisaation ja yrityksen toiminnan pelisääntöjä ja tuottaa uudella toimintatavalla merkittävää arvoa asiakkaille, palveluntarjoajalle ja muille sidosryhmille. Usein puhutaan myös arvonluonti- tai arvoinnovaatiosta. Palveluinnovaatio muuttaa yrityksen palveluprosesseja, liiketoimintamalleja ja toiminnan organisointimalleja. Tämän lisäksi yritysten on pohdittava asemointiaan markkinoilla, kilpailutekijöitään ja kilpailukykyään. (Grönroos ym. 2007, 49.)

Palvelun luonti leikkaa yrityksen strategista tasoa ja palveluliiketoiminnan määrittämistä sekä sen suhdetta yrityksen kokonaisliiketoimintaan. Tätä kautta otetaan kantaa myös yrityksen strategiatyöhön ja palvelutoiminnan rakentamistapaan. Lähtökohtana tässä voidaan käyttää kolmea eri perusvaihtoehtoa:

1. työntömalli: asiakas nähdään vastaanottajana. Toimittaja luo itse tarjooman, jota se pyrkii myymään asiakkaille.
2. vaatimus/imumalli: asiakas nähdään tarpeiden tyydyttämisen lähteenä. Malliin liittyy asiakasjärjestelmien luominen ja ylläpito.
3. vuorovaikutus, interaktiomalli: asiakas nähdään yhteistuottajana. Kehitetään tarjoomaa ja palveluprosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvonluontia. (Grönroos ym. 2007, 50.)

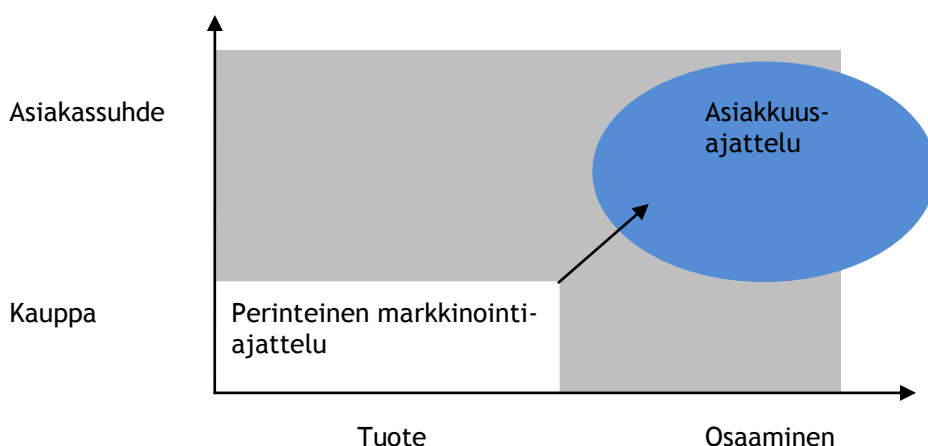
3.4.1 Ulkoinen palvelumarkkinointi

Markkinointi on keskeinen osa yritystoimintaa ja tärkeä yritysten menestystekijä. Markkinoinnin keinoin viestitetään mahdollisille asiakkaille omista tuotteista ja palveluista, sekä erotetaan kilpailijoista. Markkinointi on asiakaslähtöisesti tarkkaan suunniteltu toimintojen kokonaisuus, joka rakentuu asiakasosaamisen ympärille. Kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen ja asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Menestyvä markkinoija tarvitsee monenlaista osaamista, jotta asiakassuhteista muodostuu pitkäkestoisia ja kannattavia. (Bergström & Leppänen 2007, 9.)

Yrityksellä on oltava jotain myytävää, konkreettinen tavara tai palvelu tai näiden yhdistelmä eli tarjooma. Tarjottujen tavaroiden tai palveluiden on erotuttava kilpailijoista ja tyydytettävä asiakkaan tarpeet ja mieltymykset. Tuotteille ja palveluilla on määriteltävä sopiva hinta suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin ja asiakkaiden hintaodotuksiin, sekä tuotteiden on oltava mahdollisimman helposti asiakkaiden saatavilla. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista ja saatavuudesta on kerrottava nykyisille ja mahdollisille asiakkaille markkinointiviestinnän keinoin. Lisäksi yrityksen liiketoimintaympäristö ja henkilöstön toiminta ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Nämä toiminnot muodostavat yhdessä yrityksen kilpailukeinot eli markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2007, 9 - 11.)

Perinteinen markkinointimixin määritelmä (Kotler 1999, 131) koostuu neljästä markkinoinnin kilpailukeinosta eli 4P:stä, jotka ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Tämä vain määritelmä ei kuitenkaan sovi enää sellaisenaan nykyaikaiseen markkinointiin, jossa markkinoinnin lähtökohtana pidetään asiakkaita, asiakassuhteita ja asiakaslähtöisyyttä. Kun tarkastelemme markkinoinnin lähtökohtia nykyaikaisessa markkinoinnissa, edellyttää se koko vaihdanta-käsitteen laajentamista. Markkinoinnin lähtökohtana on pidettävä asiakkuusajattelua, jossa yritysjohton tavoitteena on pyrkiä tehokkaisiin asiakassuhteisiin ja osaamisen kehittämiseen. Tavoite on syvällinen asiakkuus. (Storbacka & Lehtinen 1997, 27.)

Asiakkuusajattelussa niin palvelut kuin tuotteetkin ovat prosesseja. Asiakkuuteen kuuluu erilaisia tuotteita, palveluita ja ylipäätään vaihdantaa. Tällöin ei ole oleellista määritellä tuotetta itsenäisenä objektina, vaan sen katsotaan kuuluvan asiakkuuteen. Ei myöskään voida puhua tuotekehityksestä, vaan asiakkuuden kehityksestä. Kun tuote on prosessi, tuotedifferointi on silloin prosessidifferointia. Yrityksen ydinosaamiseksi tulee kyky hallita asiakkuuteen liittyviä prosesseja. Näin ollen on tarkasteltava asiakkuuteen liittyvää kokonaisprosessia ja arvioitava miten tämä prosessi on differoitavissa kilpailuedun saavuttamiseksi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 26.)



Kuvio 14: Osaamisen kehittäminen ja myynti koko asiakassuhteen aikana (Storbacka & Lehtinen 1997, 27)

Yrityksen ulkoisen markkinoinnin johtaminen perustuu yrityksen liikeideassa määriteltyyn tarjoomaan, segmentteihin, tavoitemielikuvaan ja toimenpiteisiin. Yrityksen visio eli näkemys tulevaisuudesta ohjaa markkinoinnin suuntaa ja johtamista. Johtamisen taustalla ovat myös yrityksen arvot ja menestykseen pyrkivä markkinointiajattelu, joiden ohjaamana markkinointitoimenpiteitä suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan. (Bergström & Leppänen 2007, 40.)

3.4.2 Sisäinen palvelumarkkinointi

Sisäistä markkinointia on käsitelty omana markkinoinnin osa-alueenaan jo melko kauan. Käsite ilmestyi ensin palvelujen markkinointia ja sittemmin palvelujen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Eigler ja Langeard (1976) eivät käyttäneet sisäisen markkinoinnin käsitettä, mutta he painottivat kirjoituksissaan tarvetta markkinoida palveluja organisaation sisällä. Seuraavaksi muutamia määritelmiä sisäisestä markkinoinnista:

"Liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Suppeammin määriteltynä sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet." (Åberg 1993.)

"Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda sisäinen ilmapiiri, joka inspiroi koko henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta." (Lehtonen 1998).

Grönroosin (1998, 282) mukaan sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Sisäinen markkinointi on kokonaisvaltainen markkinointiprosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa että kaikki yrityksen työntekijät

ylimmästä johdosta tuotantoon kokevat oman liiketoimintansa asiakaskeskeisesti, ja että työntekijät ovat motivoituneita ja valmiit toimimaan palveluhenkisesti.

Yrityksen johdon on ensiksi johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on usein merkittävä osa sisäistä markkinointia organisaatiolle ja yritykselle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. Toiseksi yrityksen päälliköt, kontaktihenkilöt ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Tietoa tarvitaan eri osa-alueista, kuten työrutiineista, tavaroiden tai palveluiden luonteesta ja piirteistä ja mainoskampanjoista. Toisaalta tiedon on kuljettava myös johdolle päin sellaisista asioista kuten työsuoritusten tehostamisesta, asiakkaiden palautteista ja omista tarpeista, kuten koulutustarpeista. Tätä kutsutaan sisäisen markkinoinnin viestintäjohtamiseksi. (Grönroos 1998, 283 - 284.)

Sisäisen markkinoinnin kokonaistavoitteet ovat kaksijakoiset (vertaa Berry 1981 ja Grönroos 1983a)

1. Ensiksi sisäisen markkinoinnin tulee varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten omalta osaltaan markkinoijan velvollisuudet vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissä.
2. Toiseksi motivoituneen henkilökunnan tulee houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä.

Sisäisen markkinoinnin päätavoite on kuitenkin johtaa henkilöstöä ja toteuttaa sisäisiä toimenpidesuunnitelmia niin, että henkilöstö on motivoitunut osa-aikaiseen markkinointiin. Mitä paremmin yrityksen sisäinen markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana työnantajana yritystä pidetään. (Grönroos 1998, 285 - 286.)

Sisäiseen markkinointiin voidaan periaatteessa löytää kolme tasoa:

1. kun luodaan palvelukulttuuria yritykseen ja pyritään kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi
2. kun halutaan pitää yllä palveluhenkisyyttä henkilöstön keskuudessa
3. kun esitellään uusia tavaroita ja palveluita sekä markkinointikampanjoita ja -toimia henkilöstölle (Grönroos 1998, 286).

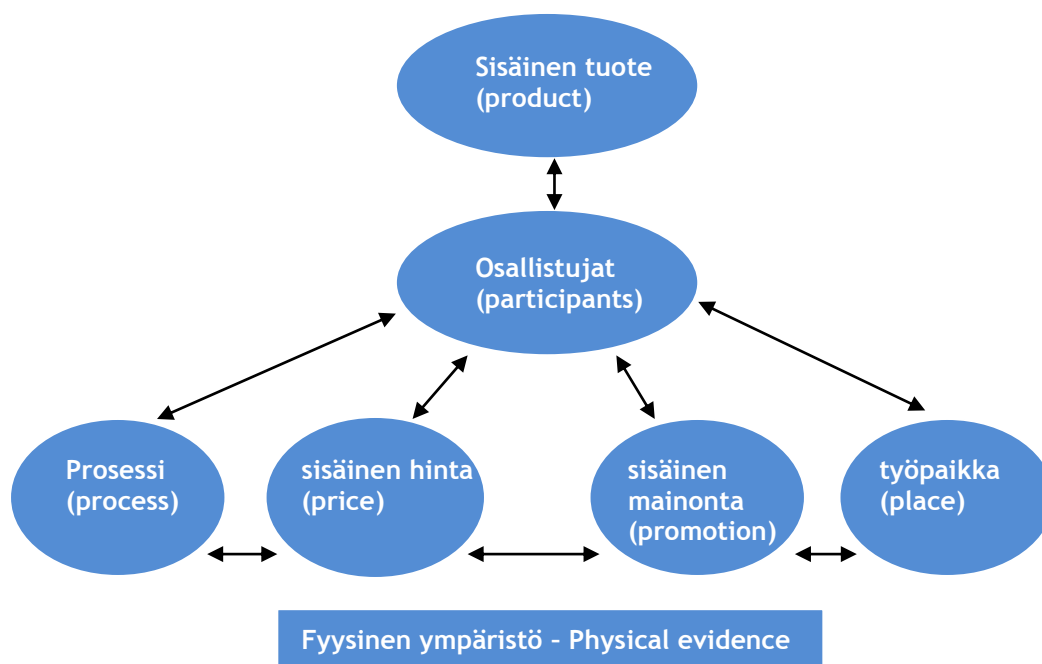
Myös sisäisessä markkinoinnissa suositeltiin alun perin käytettäväksi 4P:n periaatetta. Kellerin, Lynchin, Ellingerin, Ozmentin & Calantonen (2006, 117) mukaan sisäinen markkinointimix

muodostuu juuri näistä neljästä eri ulottuvuudesta, sisäisestä tuotteesta/palvelusta (product), työpaikasta (place), sisäisestä hinnasta (price) ja sisäisestä markkinointiviestinnästä (promotion).

Sisäisiä tuotteita voivat olla esimerkiksi työntekijän perustarpeet ja työvälineet, joiden avulla suoriudutaan työtehtävistä. Sisäisiä tuotteita voivat olla koulutus ja muiden työntekijöiden antama tuki ja opastus. Sisäinen työpaikka sisältää ne muodolliset toimintatavat ja prosessit, joilla sisäiset toimittajat toimittavat tuotteet sisäisille asiakkailleen. Sisäinen hinta muodostuu niistä maksullisista toiminnoista, joita sisäiset toimittajat kuluttavat toimittakseen ja kehittääkseen tuotteita ja palveluita. Sisäinen markkinointiviestintä sisältää yrityksen lähettämät positiiviset viestit, jotka luovat työntekijöissä avoimuutta, oikeanlaista asennetta ja motivaatiota työtään kohtaan. Nämä sisäisen markkinointimixin neljä ulottuvuutta auttavat luomaan tyytyväisiä työntekijöitä, ja sitä kautta tehokkaampaa ja kannattavampaa suoriutumista työtehtävistä. Tämän avulla sisäinen markkinointimix luo arvoa myös ulkoisille asiakkaille. (Keller ym. 2006, 117 -118, 123.)

Kellerin ym. (2006) lisäksi myös Ahmed & Rafiq (2002, 27 - 37) ovat liittäneet käsitteen 4P:tä sisäiseen markkinointiin. He ovat kuitenkin löytäneet sisäiseen markkinointiin myös muita ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. 4P:n sijasta he puhuvat 7P:stä, johon Kellerin ym. mainitsemien neljän ulottuvuuden lisäksi kuuluvat fyysinen ympäristö (physical evidence), prosessi (process) ja osallistujat (participants). Näitä ulottuvuuksia selvennetään kuviossa 15.

Sisäinen markkinointimix kuvastaa sisäisen markkinoinnin tapaa toimia, ja sisäinen markkinointimix koostuu erilaisista keinoista toteuttaa sisäistä markkinointia. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi sisäinen viestintä, koulutus ja kehitys, palkitsemisjärjestelmä, organisatorinen rakenne, johtajuus, työntekijöiden palkkaaminen, valinta ja pitäminen yrityksessä, fyysinen työympäristö, kannustusjärjestelmät, työntekijöiden valtaistaminen sekä operationaaliset muutokset. Näitä keinoja johtamalla sisäinen markkinointi auttaa luomaan ja saavuttamaan organisatorisia kompetensseja ja lopulta vaikuttamaan yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Organisatoriset kompetenssit voidaan jakaa kolmeen eri indikaattoriin: asiakassuuntautuneisuuteen, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja erityisiin yksilöllisiin kyvykkyyksiin. (Ahmed, Rafiq & Saad 2003, 1223 - 1224.)



Kuvio 15: Sisäinen markkinointimix (mukaellen Ahmed & Rafiq 2002, 37)

Sisäisen markkinoinnin voidaan katsoa koostuvan kolmesta elementistä: oikeanlainen johtamisstrategia, sisäiset asiakkaat ja oikeanlainen yrityskulttuuri. Nämä kolme pääelementtiä koostuvat niihin liittyvistä erilaisista tekijöistä. Pääelementit ja niihin liittyvät erilaiset tekijät taas puolestaan liittyvät tiiviisti yhteen sisäisen markkinointimixin keinojen kanssa, ja ovatkin osin päällekkäisiä niiden kanssa. Sisäinen markkinointimix voidaan katsoa olevan osa sisäisen markkinoinnin elementtejä. (Grönroos 1998, Ahmed ym. 2003.)

Palvelukulttuurin luominen ja vakinaistaminen lojhalaiseen erikoiskauppaan on tärkeää. Tämä sisäisen markkinoinnin periaate on erittäin tärkeää kun mietitään keskustan erikoisliikkeiden profiloitumista tulevaisuudessa hyvän palvelun erikoisliikkeiksi. Tämän kehittämishankkeen tuotoksen yhtenä kohtana on palvelun laadun takaaminen Palvelupassi-hankkeella.

3.5 Verkostoituminen ja eri yhteistyömuodot

Kun puhutaan yritysten kilpailukyyn parantamisesta ja uudistumiskyvystä, on verkostomainen liiketoimintamalli yksi vaihtoehto. Ståhlen, Kyläheikon, Sandströmin & Virkkusen (2002, 105) mukaan verkostoissa on paljon monenvälisiä riippuvuussuhteita, joissa kaikki osapuolet pyrkivät hyötymään verkostosta ja toisistaan tasapuolisesti. Innovatiivinen verkostoliiketoiminta muodostuu vain sellaisten toimijoiden välille, joita yhdistää aito ja positiivinen riippuvuus-suhde. Ilman keskinäistä riippuvuutta verkostoon ei voi muodostua tarpeeksi intensiteettiä, jotta toimijat vaivautuisivat tosissaan panostamaan ja kantamaan vastuuta yhteisistä tuloksista.

ta ja kannattavuudesta. Mitä enemmän molemminpuolisia riippuvuussuhteista verkosto sisältää, sitä uudistumiskykyisempi se on.

Verkottumisen syyt (ajurit) vaikuttavat kolmella tasolla

1. yleisellä tasolla vaikuttavat toimintaympäristön muutokset, mm. globalisaatio
2. yritysten liikesuhteiden tasolla muutokset toiminnan järjestämisessä, mm. systeemi-toimittajataso syntyy
3. yritystasolla mikrotason syyt, mm. pyrkimys kilpailuaseman parantamiseen.

Verkostojen syntyä edistävät esimerkiksi yhteisten standardien tarve, uudet markkinat, epävarmuus teknologiasta tai markkinoista tai arvoketju, joka mahdollistaa monenlaisia rooleja sekä kasvavat tuotot verkon kasvaessa. Verkottumisen syyt ovat myös sellaisia toimintaympäristön ja liiketoiminnan haasteita, joihin yritysten on kyettävä vastaamaan. Verkottuneen talouden liiketoimintaosaaminen eroaa suuresti monien yritysten aiemmasta osaamisesta. Erityisiä haasteita ovat pitkäjänteisyys, monitieteisyys, innovatiivisuus ja tuottavuus, jotka liittyvät kiinteästi yritysten toimintatapojen muutokseen. Globaalit verkottuneet toimintamallit, hajautuneet monikulttuuriset organisaatiot, uudet markkina-alueet, uudet liiketoiminta- ja ansaintamallit ja nopeat tuotesykliä aikaansaavat kehitystarpeita liiketoimintaosaamisen eri alueilla. Yritystasolla osaamistarpeet liittyvät mm. innovaatiotoiminnan ja innovaatio-prosessien kehittämiseen ja kaupallistamisen nopeuttamiseen, strategiseen ennakointiin, osaamisen ja tiedon hallintaan hajautuneissa organisaatioissa ja verkostoissa, toimintaympäristön ja arvoverkkojen muutosten analysointiin sekä uusien asiakas- ja markkinalähtöisten toimintamallien luomiseen. Nämä edellä mainitut aiheet liittyvät läheisesti yritysten strategiaan ja operatiiviseen johtamiseen. Haasteena on niiden hallitseminen ja johtaminen kokonaisuutena. (Rajahonka ym. 2006, 11 - 12.)

Verkostojen rakentamisen ja niiden toimintatapoihin tutustumisen voi aloittaa kehittämisrenkaissa, joissa samoista aiheista kiinnostuneiden organisaatioiden edustajat tapaavat ja benchmarkkaavat toisiaan. Benchmarking eli paremmalta oppiminen tarkoittaa tässä yhteydessä perehtymistä muiden kehittämisrenkaan muiden jäsenten toteutuksiin ja niistä hyödyllisten vinkkien saamista. Kehittämisrenkaita voivat rakentaa myös saman yrityksen eri osastot, ja lopputuloksena osallistujat saavat yleensä merkittäviä uusia ideoita ja kehittämissuhteita. Kehittämisrenkas voi toimia sykäyksenä varsinaiseen verkosto-osaamiseen ja verkostomaiseen liiketoimintamalliin. (Pirnes 2002, 91.)

Yritysyhteistyön mallit

Yritysyhteistyön kehittymistä ja kehitysmalleja voidaan tarkastella kahden keskeisen ulottuvuuden, liiketoiminnan intensiivisyyden ja ryhmän sisäisen työnjaon suhteen. Intensiivisyys kertoo, miten tiiviisti yhteistyöyritykset toimivat yhdessä ja ovat nivoutuneita toisiinsa. Ääripäitä tämän ulottuvuuden suhteen ovat hyvin löyhä yhteistyö, esimerkiksi vähemmän tärkeiden tietojen vaihtaminen yritysten välillä. Toinen äärilaita on yhteistyö, joka näkyy ulospäin yhteisen liiketoiminnan harjoittamisena. (Pirnes 2002, 14.)

Yritysyhteistyön perusmalleina esitetään seuraavia malleja:

- kehittämisrengas
- yhteistyörengas
- projektiryhmä eli liittouma
- yhteisyritys (joint venture)
- yhteisyksikkö. (Pirnes 2002, 14.)

Kehittämisrengas on erityisesti pienten yritysten yhteistyömalli. Jokainen yritys esittelee vuorollaan muille kehittämisrenkaan jäsenille omaa toimintaansa ja voi nostaa esille erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Muut jäsenet pyrkivät parhaansa mukaan esittämään kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä jokaiselle yritykselle vuorollaan. Kehittämisrenkaiden toimintamuotoina voivat olla yrityskokousten lisäksi esimerkiksi koulutuksen hankkiminen, seminaarit, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailut ryhmässä. Kehittämisrengastoiminta liittyy usein yrittäjäkoulutukseen, ja parhaimmillaan kehittämisrengas tarjoaa osallistujille mahdollisuuden oppia uutta, eli benchmarkata toimintojaan parhaaseen mahdolliseen toimintatapaan. (Pirnes 2002, 15.)

Yhteistyörenkaan toiminnassa on olennaista se, että ryhmällä on jokin yhteinen ja usein myös yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla jäsenillä on käyttöoikeus. Yritykset eivät esiinny ulospäin yhdessä niin, että niiden voitaisiin sanoa harjoittavan yhteistä liiketoimintaa, mutta kukin osallistuva yritys hyödyntää resurssia omissa liiketoimissaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteinen resurssi voi olla esimerkiksi yhteinen talouspäällikkö tai muu asiantuntija, yhteiset toimitilat tai tuotantolaitteet, tai vaikka yhteiset kuljetukset ja muu logistiikka. Yhteistyörengas on kiinteämpi yhteistyömuoto kuin kehittämisrengas. Motiivi tiiviimpään yhteistyöhön saattaa olla esimerkiksi julkisen sektorin panostusten parempi saatavuus tai yhteistoimintojen kautta kertyneiden pääomien käytöstä saavutettava yhteisymmärrys. (Pirnes 2002, 16 - 17.)

Projektiryhmän toiminnalle on ominaista selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Yritykset edustavat ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintaa, joten edellisiin yhteistyö-

malleihin verrattuna projektiryhmä on selvästi strategisemmalla tasolla. Projektiryhmä on jonkinlainen strateginen allianssi eli liittouma, jolla voi olla jopa yhteinen nimi. Hyvänä esimerkkinä tällaisista liittoumista toimivat lentoyhtiöt, jotka ovat muodostaneet strategisia alliansseja koordinoidakseen lentotoimintojaan ja markkinointiaan yhteisen markkinointinimen, kuten One World, nimen alle. (Pirnes 2002, 18.)

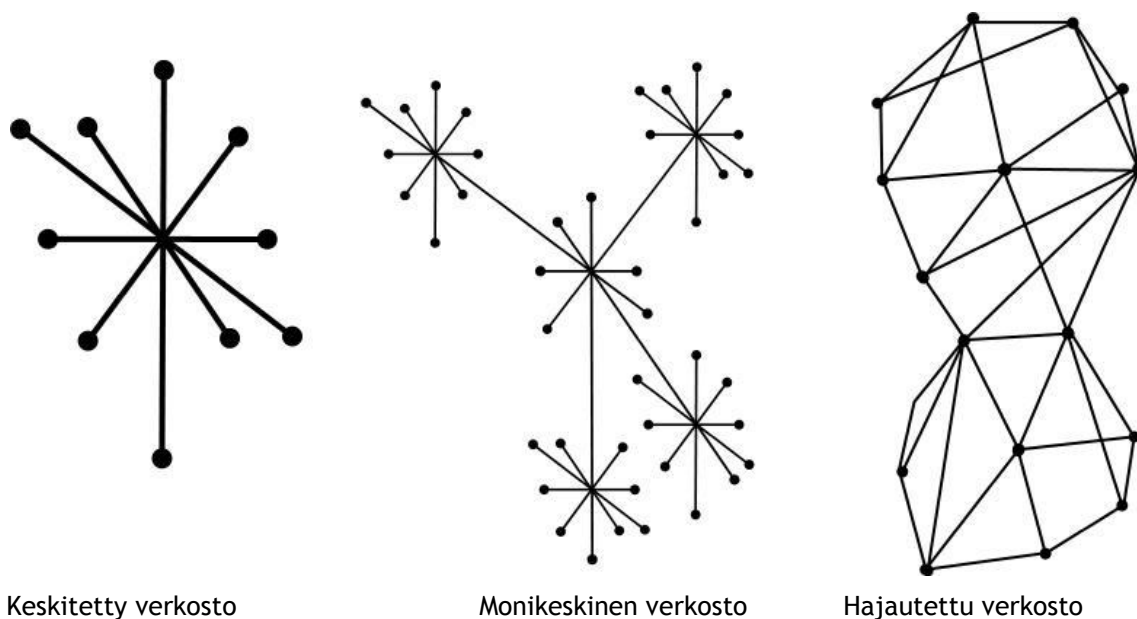
Joint venture tarkoittaa yhdessä muodostettavaa yritystä, jonka tarkoituksena on saada aikaan yhteistä ja kokonaan uutta liiketoimintaa. Panostukset ovat yhteisyrityksessä yleensä strategisia, riskipitoisia ja uutta luovia. Mahdolliset hyödyt realisoituvat vasta pitkällä tähtäimellä. Yhteistyöyrityksissä työnjako ja erikoistuminen voivat vaihdella täydellisestä lähes olemattomaan, vaikka itse yhteistyömalli yhtiöjärjestelyineen on hyvin muodollinen. Yhteisyrityksen keskeinen tavoite on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Yhteisyrityksiä muodostavat tyypillisesti eri maissa toimivat yritykset, jotka tarvitsevat toistensa asiantuntemusta ja osaamista sellaisilla alueilla, joita sillä ei itsellä ole. Tällaisia osaamisalueita voivat olla esimerkiksi markkinointi- tai teknologiaosaaminen. (Pirnes 2002, 19 - 20.)

Yhteisyksikkö on yritysten yhteistyömalleista kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. Yhteisyksikössä yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat itse tämän osakeyhtiön sisälle. Kaikki vaihdanta ja informaatio kulkee jäsenyrityksistä ulospäin tämän yhteisen yrityksen nimissä. Yritykset häivyttävät oman imagoonsa ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tässä yhteistyömallissa ei kuitenkaan ole kyse osakeyhtiölain tarkoittamasta fuusiosta, koska emoyhtiö ei omista merkittävää osaa tytäryhtiöistä, vaan päinvastoin. Yhteisyksiköitä muodostavat tyypillisesti erilaiset asiantuntijayritykset, kuten insinööritoimistot. Yhteisen nimen alla toimien jäsenyritykset saavuttavat paremman uskottavuuden ja suuremman kokonaiskapasiteetin. (Pirnes 2002, 20 - 21.)

Näiden yhteistyön mallien lisäksi yritysyhteistyöhön ja verkostojajatteluun voidaan sisällyttää myös laajalti käytettyjä erikoissovelluksia, joista tärkeimpinä mainittakoon ulkoistaminen (outsourcing), kumppanuusjärjestelyt (partnership), franchising-yhteistyö ja suuret japanilaiset keiretsu-yritysyhteenliittymät. (Pirnes 2002, 22.)

Liiketoimintaa kehittävät verkostot on tarkoitettu rakentamaan uusia arvojärjestelmiä. Tavoitteena voi olla vaikka uuden tuotteen tai palvelukonseptin luominen. Innovatiivisissa ja radikaaleissa verkostoissa luodaan menetelmiä täysin uusille palveluille ja ratkaisuille. Tällaiset verkostotyyppit vaativat yritysten välistä täydellistä luottamusta ja koordinoitua. Barabasi (2002) esittelee kolme seuraavaa verkostotyyppiä, jotka vaihtelevat verkostossa toimivien yritysten linkittyneisyyden mukaan:

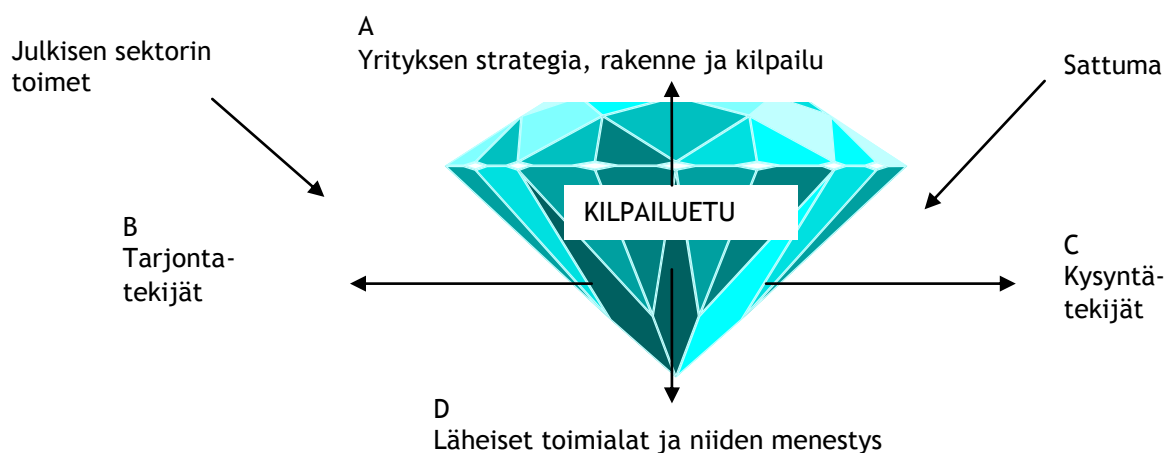
1. Keskitetyssä verkostossa ainoastaan verkoston keskusyrityksellä on yhteys verkoston muihin toimijoihin (kuvio 16) ja kokonaisnäkemyks koko verkostoon. Verkoston muut jäsenet ovat usein erikoistuneita yrityksiä, jotka tukeutuvat keskusyrityksen teknologiaan.
2. Monikeskisessä verkostossa useammat ydintoimijat ovat yhteydessä toisiinsa. Ne muodostavat alaverkostoja, jotka toimivat keskitetyn verkoston tapaan. Tämän tyyppiset verkostot toimivat vapaammin ja mahdollistavat tehokkaamman innovoinnin.
3. Hajautettu verkosto sisältää monia samanarvoisia toimijoita, jotka linkittyvät toisiinsa kiinteästi. Sijainti verkoston keskellä antaa mahdollisuuden hyvään näköalapaikkaan verkoston keskellä ja voi nostaa esiin muutamia ydintoimijoita. Tämänkaltaisen verkoston mahdollistaa vapaan informaation kulun ja avoimen innovoinnin. (Lindblom, Olkkonen & Mäkelä 2009, 150.)



Kuvio 16: Verkostotyyppit (Barabasi 2002)

Kun tarkastellaan yritysten halukkuutta muodostaa verkostoja ja toimia verkostomaisessa liiketoimintamallissa, on mietittävä mitä etuja yritykset uskovat näin saavuttavansa. Yksi selkeä hyöty verkostomaisesta liiketoimintamallista on mahdollisuus saavuttaa suurempi kilpailuetu. Kilpailuetua voidaan saavuttaa esimerkiksi neuvottelemalla yhteisostoetuja tuottajilta tai maahantuojilta, neuvottelemalla yhteisiä maksuehtoja, yhdistämällä logistisia- ja varastointipalveluja sekä luomalla uusia kauppapaikkoja esimerkiksi internettiin. Porter (1990) esittelee kansallisen kilpailuedun timanttimallissa (Porter's Diamond) särmät, johon kuuluu

- tuotantotekijäolosuhteet
- toimialojen rakenne, kilpailu ja strategiat
- kysyntätekijät
- läheiset ja tukevat toimialat.

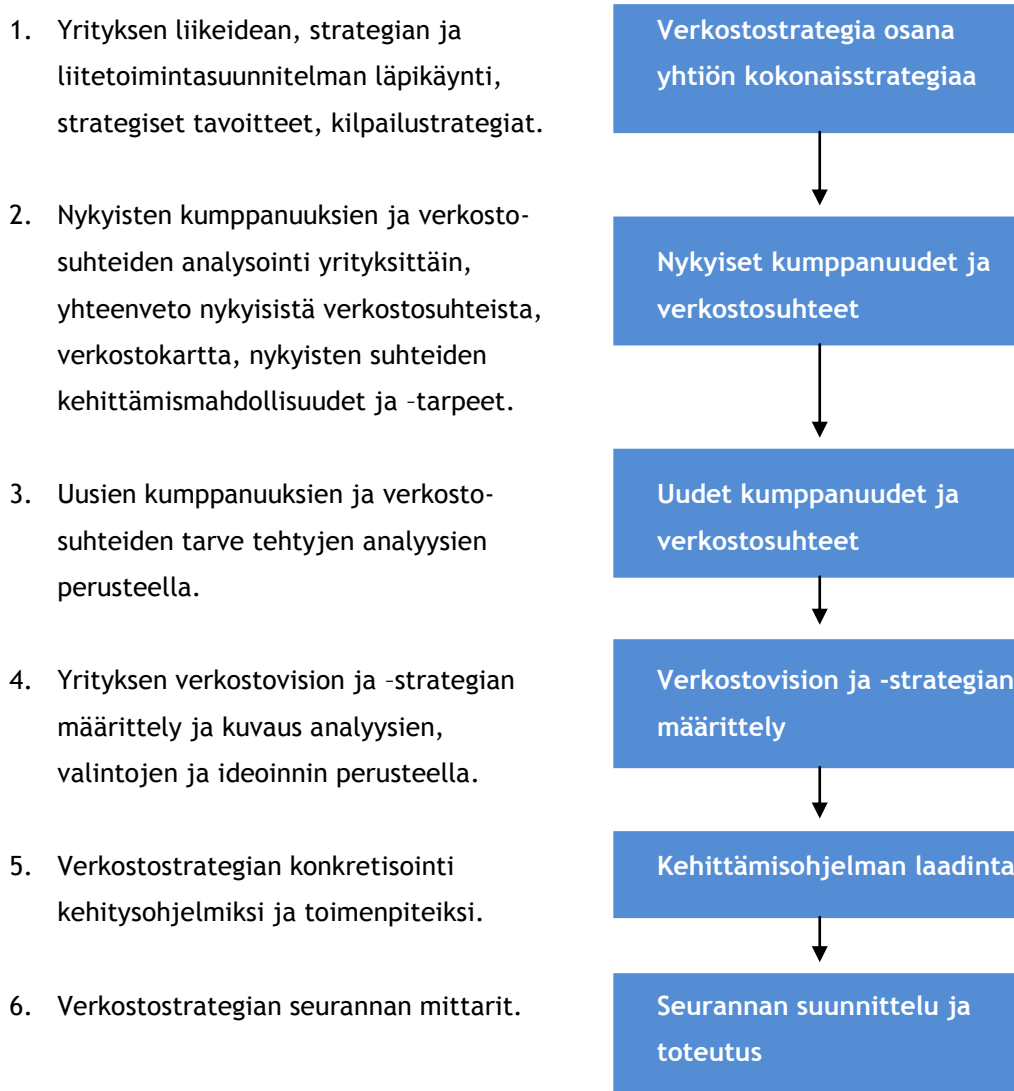


Kuvio 17: Toimintaympäristön vaikutus yrityksen kilpailuetuun (Porter 1990)

Verkosto-organisaatio voidaan määritellä monin eri tavoin näkökulmasta riippuen. Strateginen näkökulma verkostoihin käsittelee verkostoja tarkoituksenmukaisina ja pitkäaikaisina järjestelyinä tunnistettavien, mutta toisiinsa liittyvien voittoa tavoittelevien organisaatioiden välillä. Verkostojen avulla organisaatiot pystyvät saavuttamaan tai ylläpitämään kilpailuetua. Tämä näkökulma korostaa verkostojen organisatorista merkitystä ja määrittelee verkoston taloudelliset päämäärät. (Van Alstyne 1997.)

Strategisista verkostoista voidaan puhua minkä tahansa liittouman yhteydessä. Monet yritykset ovat mukana strategisissa verkostoissa jollakin tasolla. Verkostoissa ja liittoumissa ei kuitenkaan tulisi keskittyä pelkästään verkostoitumisen ajankohtaa, vaan olisi keskityttävä sillä saavutettaviin etuihin, kuten kilpailuetuun. (Lewis 1990, 234.)

Yritykset ja organisaatiot tavoittelevat verkostostrategialla parempaa verkostosuhteiden suunnittelua, parempaa verkosto-osaamista kiinteänä osana liiketoimintaa, kilpailukyvyyn kasvattamista sekä yleistä osaamispääoman kartuttamista verkostoitumisen avulla. Verkostostrategia sopii organisaatioille, joilla on paljon olemassa olevia verkostosuhteita tai joille verkostoituminen on strategisesti tärkeää. Verkostostrategian määrittely voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 18: Yrityksen verkostostrategian suunnittelu (Verkostokonsultit 2009)

Yleisesti sanottuna strategiset verkostot ja liittoumat voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: sellaisiin, joiden toiminnassa pääoma jaetaan kuten kahden yrityksen yhteistyöyritys (joint venture), sekä ilman jaettua pääomaa muodostettuihin kahden yrityksen yhteistyömalleihin, kuten lisensiointi-, jakelu-, toimitus- ja markkinointisopimukset. (Chen 1999, 3.)

Myös Lohjan keskustan erikoisliikkeet voivat hyödyntää verkostotoimintaa omissa prosesseissaan. Verkostostrateginen suunnittelu erikoisliikkeiden yhteisliiketoimintamalliin on hyvä vaihtoehto organisoituneeseen kumppanuuksien hallintaan. Erikoisliikkeet voivat toimia ison organisaation tavoin ja hyödyntää yhteisesti kumppanuuksia ja asiakkuuksia. Liikkeiden kilpailukyky vahvistuu ja keskustan vetovoimaisuus paranee.

3.6 Innovatiiviset liiketoimintamallit

Yritysten toimintaympäristöille näyttävät nykyään olevan tyypillisiä yhä laajemmat markkinat, tuotteiden aikaisempaa nopea uusiutuminen ja teknologian kiivastahtinen kehittyminen. Kehityksen seurauksena on, että yritysten täytyy hallita samanaikaisesti globaalin markkinoinnin erikoispiirteet ja pystyä panostamaan merkittävästi tehokkaaseen kehitystoimintaan ja tuotekehitykseen. Lisäksi yritysten tulee olla jatkuvasti valmiuksia investoida uusimpaan teknologiaan. Nämä haasteet merkitsevät sitä, että ainoastaan suuret yritykset ja organisaatiot tai yrityskokoonpanot pystyvät resursoimaan riittävästi täyttääkseen nämä kaikki vaatimukset. (Pirnes 2002, 9.)

Innovaatioympäristö viittaa siihen ulkoiseen ympäristöön, mistä yritys hankkii innovaatiotoimintansa kannalta tärkeimmät täydentävät kompetenssit ja resurssit. Joitakin yritys voi ostaa markkinoilta tai jalostusketjuistaan. Toisinaan yrityksen tarvitsee rekrytoida uutta henkilöstöä saadakseen uusia kompetensseja ja tällöin alueen työmarkkinoiden laatu korostuu. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 52.)

Innovaatioverkostoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita ja sidosryhmiä, jotka vaikuttavat innovaatioprosesseihin, ja joiden tavoitteena on innovaatioiden kehittäminen tai käyttöönotto. Verkostojen avulla yritykset saavat innovaatioprosessien kannalta ajankohtaista uutta tietoa, uutta teknologiaa ja muita resursseja. Innovaatioverkostoihin voi kuulua monenlaisia tahoja kuten asiakkaita, kilpailijoita, alihankkijoita, hallinnollisia toimijoita, rahoittajia ja tutkimus- ja koulutuslaitoksia. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 83 - 84.)

Innovatiivinen yhteistyö verkosto-organisaatiossa on alue, jossa positiiviset verkostoyhteistyön vaikutukset voidaan huomata nopeasti. Kun kuluttajien vaatimukset käyvät kokoajan monitahoisimmiksi, ja kun tuotteiden ominaisuudet monimutkaistuvat, niin samaan aikaan uusien tuotteiden tuotekehitys, innovointi ja tuotanto sisältävät paljon riskitekijöitä. Organisaatiot etsivät yhteistyökumppaneita verkostoista, joiden kanssa voidaan jakaa riskit, oppia uusia taitoja ja päästä kiinni tuotantolähteisiin, joihin organisaatiolla ei yksin olisi mahdollisuuksia. Markkinoiden globalisoituminen ja kiihtyvällä vauhdilla etenevä teknologia vaikuttavat siihen, että eri yritykset ja organisaatiot etsivät innovatiivisia verkostoja, joiden kanssa voi oppia, kehittää ja jakaa riskejä yhdessä. (Lampela 2009, 27.)

Kun verkosto-organisaatio muodostetaan erityisesti tarkoituksenaan toimia innovatiivisesti, antaa innovaatio kontekstina lukuisia uusia näkökantoja verkoston toimintaan kun sitä verrataan muihin organisaationa toimiviin verkostoihin. Yleensä verkoston toiminta keskittyy sellaisiin tekijöihin kuten markkinointi tai logistiikka. Verkoston perinteinen yhteistoiminnan pää tavoite on yleensä säästöjen aikaansaaminen, markkinoillepääsy tai tuotannolliset syyt. Inno-

vaatioverkostoissa taas päämäärä voi olla yritysten kilpailukyvyyn parantaminen verkoston kautta tai uusien palveluiden ja ideoiden kehittäminen ja niiden tuotantoon saattaminen. Innovaatioverkostoissa mahdollisuudella oppia uusia tietoja ja taitoja on suurempi merkitys kuin perinteisillä verkosto-organisaatioilla. (Lampela 2009, 27.)

Uuden tiedon oppiminen innovaatioverkostoissa on monitahoinen asia. Toisaalta organisaatiot hakeutuvat innovaatioverkostoihin oppimaan uusia asioita; tehostamaan prosessejaan, oppimaan joustavuutta omissa prosesseissaan sekä nopeuttamaan innovaatioiden syntyä. Mutta sen lisäksi organisaatiot ja yritykset joutuvat jakamaan luottamuksellista tietoa omista tuotekehityksistään ja innovaatioistaan verkoston lisällä. Tämän vuoksi yritysten keskinäinen luottamus ja innovaatioverkoston hyvä johtaminen ovat avainkysymyksiä verkostoja luotaessa. (Lampela 2009, 39.)

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana verkostoitumiseen pohjautuvat mallit innovaatiolähtöisestä taloudellisesta kehityksestä ovat tulleet yhä suosittumiksi sekä poliittisilla että akateemisilla foorumeilla. Tämän näkemyksen mukaan innovaatiot ovat systemaattinen ilmiö, jossa innovointi tapahtuu osapuolten kesken yhteistyön ja oppimisen kautta. Muun muassa Freel ym. (2006) tarkastelivat skotlantilaisia pienyrityksiä ja havaitsivat verkostoitumisen edistävän innovatiivisuutta. Yhteistyö asiakkaiden ja julkisen sektorin kanssa edisti tuoteinnovaatioita ja yhteistyö toimittajien ja yliopistojen kanssa prosessi-innovaatioita. (Autio ym. 2007, 3 - 4.)

Eräs tutkimuskirjallisuuden esiin nostama tapa hankkia tarvittavia resursseja verkostoissa on erityisesti niissä olevan sosiaalisen pääoman kautta. Sosiaalisella pääomalla monet tutkijat tarkoittavat edullisia verkstorakenteita tai -suhteita sekä niihin varastoituneita maine-, ystävyyss- ja luottamustekijöitä. Verkostoissa organisaatioiden väliset suhteet tarjoavat tilaisuuden hankkia uutta tietoa ja osaamista, jota toiset yritykset eivät helposti pysty kopioimaan. Verkostosuhteet voivat muodostua erilaisten sidosryhmien kanssa, esimerkiksi toimittajien, rahoittajien tai asiakkaiden kanssa. Keskeistä on jokaisessa tiedon siirtyminen ja oppiminen. (Autio ym. 2007, 4.)

Kun tarkastellaan erilaisia verkostoja, voidaan erottaa kolme tutkimussuuntaa, joissa suomalaiset tutkijat ovat olleet erityisen aktiivisia: verkostojen tarkastelu osana arvoketjua, toimialojen verkostotutkimus sekä pk-yritysten verkostotutkimus. Kun verkostoja tarkastellaan osana arvoketjua, perusajatuksena on, että lisäarvoa verkostoissa syntyy, kun tuotanto pilkotaan kustannustehokkaasti tuotantoketjun eri yritysten kesken ja kukin toimija keskittyy omaan ydinosaamiseensa. Yritysverkostossa on yleensä veturiyritys, joka ulkoistaa ja järjestää omaa tuotantoaan verkostoitumalla. Verkoston johtaminen voi tapahtua usealla tasolla. (Rajahonka, Svahn, Tinnilä & Valtakari 2006, 7.)

Pk-yritysten verkostotutkimus lähtee ajatuksesta, että yrittäjä hankkii verkoston avulla resursseja tarttuakseen havaitsemaansa liiketoimintamahdollisuuteen rajoitettujen resurssien tilanteessa. Verkostosuhteet voivat tuoda yrittäjälle muutakin kuin pelkästään taloudellista hyötyä, esimerkiksi henkistä tukea yrittäjätyössä ja/tai tietämystä. Tämän tutkimussuunnan juuret ovat yrittäjäyystutkimuksessa. Tarkastelun kohteena ovat tällöin yrittäjän verkostosuhteet, ja yrittäjän henkilön keskeistä toimijuutta korostetaan. 2000-luvun yrittäjäyysverkostotutkimus on keskittynyt yritysverkostojen kasvun ja suoriutuskyvyn tutkimukseen. Yrityksen kasvu voi tapahtua myös ulkoisena kasvuna, mikä tarkoittaa, että yrityksessä laajennetaan toimintaa yhteistyösuhteita solmimalla ja niitä hyväksi käyttäen. (Rajahonka ym. 2006, 7.)

Verkostoitumisen ja verkosto-osaamisen tärkeydestä Suomessa kertoo myös se, että eivät ainoastaan yritykset ja organisaatiot verkostoidu keskenään, vaan myös kunnat ja kaupungit ovat löytäneet verkostojen voimavarat. Keinoina on käytetty kaupunkiverkostojen ohella myös monitoimialaisia kaupunkiyhtymiä. Vahvojen kaupunkiseutujen Euroopassa etenkin useat pienten ja keskisuurten kaupunkien ryppäät ovat ryhtyneet soveltamaan uudenlaista alueellista verkostoitumisajattelua monipuolisesti ja usein myös varsin menestyksekkäästi. Esimerkiksi länsinaapurimme Ruotsi on luonut kuntien keskenään muodostamia suuralueiden yhteistyöverkkoja. Tämä trendi mahdollistaa kaupunki- ja kuntakentän voimavarojen laajemman koostamisen ei vain kaupunkiseutujen sisäisesti, vaan myös eri kaupunkiseutujen kesken. (Taa-vitsainen 2000, 10.)

Resurssijohtaminen on ollut yksi kasvu- ja yrittäjäyystutkimuksen valtavirtoja 1990-luvulta lähtien. Resurssijohtamisen teorioiden katsotaan toimivan parhaiten erityisesti vakiintumatomilla markkinoilla ja toimialoilla. Resurssijohtamisen näkökulman mukaan yrityksen (kasvu)strategian valintaa rajoittavat yrityksen resurssit, joiden ympärille strategiat rakennetaan (Spanos & Lioukas, 2001). Menestyvät yritykset pystyvät luomaan ja kehittämään resurssi- ja pätevyyspohjan, jonka avulla ne pystyvät avaamaan uusia strategisia mahdollisuuksia toimintaympäristössä. Resurssijohtamisen näkemystä on laajennettu viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa verkostosuhteiden näkemyksellä: sen mukaan yrityksen kilpailuetu ei riipu yksinään yrityksen omista sisäisistä resursseista, vaan myös sen verkostosuhteissa ja niiden kautta yrityksen saatavilla olevista resursseista. Tämä näkökulma sopii parhaiten esimerkiksi nuorille teknologiayrityksille. Pieninä yrityksinä niiden omat resurssit ovat hyvin rajalliset, eivätkä lähes aina kata kaikkia resurssitarpeita, joita teknologiayritykset tarvitsevat nopeasti muuttuvilla ja vasta muotoutumassa olevilla markkinoilla. Nuoret teknologiayritykset ovatkin aina riippuvaisia ulkoisista resurssilähteistä. (Autio ym. 2007, 3.)

Palautteiden antaminen verkoston sisällä tulee olla erittäin nopeaa. Toimijat saavat ideoistaan, tekemisistään ja tuotoksistaan sekä negatiivista että positiivista palautetta - molempien palautteiden jatkuva läsnäolo on verkoston ja verkostomaisen liiketoiminnan kannalta välttämät-

mätön kehittymisen ehto. Tieto iteroituu eli kiertää, kertaantuu, vahvistuu ja kehittyy verkoston sisällä nopeasti. Verkoston sisällä on myös paljon henkilökohtaisia suhteita, jotka sisältävät luottamusta ja vuorovaikutteista tukea, mikä on välttämätöntä itseuudistuvan verkoston riskinotto- ja riskinsietokyvylle. (Stähle ym. 2002, 105.)

Verkostoitumisen yksi tärkeimmistä eduista on uusien käytänteiden oppiminen verkoston jäseniltä. Keskustan erikoiskauppiat omaavat valtavan määrän tietoa, joita myös muut verkoston jäsenet voisivat hyödyntää. Verkosto tarjoaa paikan jakaa hiljaista tietoa muille, ja samanaikaisesti oppia uusia käytänteitä muilta jäseniltä.

3.7 Yhteenveto

Työn aiheena on ”Lohjan kaupunkikeskustan kaupallisen vetovoiman lisääminen erikoiskaupan liikkeiden verkostoituneilla liiketoimintamalleilla”. Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan todeta, että ihmiset haluavat tehdä ostoksensa viihtyisässä ympäristössä, johon on helppo päästä omalla autolla. Ostoksille halutaan lähteä koko perheen voimin, ja silloin ostopaikan valintaan vaikuttavat merkittävästi sellaiset tekijät kuten hyvät ja ilmaiset pysäköintitilat, hyvät tarjoukset, hyvät kahvila- ja ravintolapalvelut, laadukkaat tuotteet ja laaja valikoima.

Kun mietitään erikoistavaraliikkeiden markkinointia ja palvelua tulisi nämä kuluttajakäyttämiseen liittyvät asiat huomioida ja miettiä erilaisten tutkimusten pohjalta esimerkiksi erikoistavaraliikkeiden palvelutarjooma vastaamaan kuluttajien vaatimuksia. Lisäksi erikoistavarakaupassa tulee huomioida palvelutarjooman lisäksi infrastruktuuri: miten kauppakeskukseen tai -keskittymään päästään parhaiten, millaiset parkkialueet siellä on tai miten julkinen liikenne kulkee alueelle. Lisäksi tulee suunnitella kahvila- ja ravintolapalvelut, eri kohderyhmien erilaiset tarpeet (tuotetietoiset, lapsiperheet, mukavuudenhaluiset).

Kilpailun kiristytessä yritysten kilpailukykyyn pyritään vaikuttamaan monin eri tavoin. Yksi tapa saada kilpailuetua on luoda erilaisia innovatiivisia liiketoimintamalleja. Verkostoitumalla yritykset pystyvät jakamaan tietoa ja riskejä yhdessä, ja pääsemään kiinni sellaisiin tuotantorresursseihin, mihin se yrityksillä yksin ei olisi mahdollista. Yritysyhteistyömalleja on erilaisia, ja niiden toimintatapa vaihtelee kiinteästä yhteistyöstä melko löyhään yhteistyöhön. Intensivisimmässä yhteistyömallissa eri yritysten toiminta näkyy kuluttajalle ulospäin yhtenäisenä liiketoimintana, eikä erillisten yritysten yhteisenä toimintana. Tätä kiinteintä yhteistyömallia kutsutaan yhteisyksiköksi, jossa yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat itse tämän osakeyhtiön sisälle niin, että kaikki vaihdanta ja informaatio kulkee jäsen-yrityksistä ulospäin tämän yhteisen yrityksen nimissä.

Verkostostrategia tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi osa yritysten toimintaa. Sen toivotaan tuovan yrityksille uutta kilpailuetua markkinoilla, jossa kiristyvän kilpailun myötä on yhä vaikeampi saavuttaa menestystä. Lisäksi yritykset jakavat verkostoitumalla tietoa, oppivat uusia toimintatapoja ja jakavat riskejä yhdessä esimerkiksi omistamalla yhteisiä tuotantolaitoksia.

4 Kehittämishanke Lohjan kaupallisen keskustan vetovoiman lisäämisestä

Tässä luvussa kuvataan kehittämishanke, joka toteutettiin projektityönä. Kuvaus käsittää hankkeen suunnittelun, käytettyjen tutkimusmenetelmien kuvauksen, toteutuksen, tuotoksen ja arvioinnin.

Projekti määritellään (Litke & Kunow 2004) joukoksi erilaisia resursseja ja ihmisiä, jotka on koottu tilapäisesti yhteen hankkeen toteuttamiseksi. Projektiorganisaatioon kuuluu asettaja, joka on projektin tilaaja ja hyvin usein rahoittaja. Tämän lisäksi projektiin kuuluu johtoryhmä, joka seuraa ja valvoo projektia hieman etäämmällä. Varsinaisen projektin tai hankkeen työstä vastaavat projektipäällikkö ja projektiryhmä. Näistä tärkein tehtävä on projektipäälliköllä, joka vastaa projektin onnistumisesta.

Litken & Kunowin mukaan (2004) projektit koostuvat karkeasti arvioituna neljästä eri tekijästä, jotka ovat alustus, suunnittelu, toteutus ja valvonta. Työtavaksi projekti valitaan usein siksi, että se on joustava tapa työskennellä. Sillä pystytään vastaamaan myös nopeasti muuttuviin toimintaympäristön muutoksiin. Projektityö on myös haastava ja opettava muoto organisaation jäsenten kannalta.

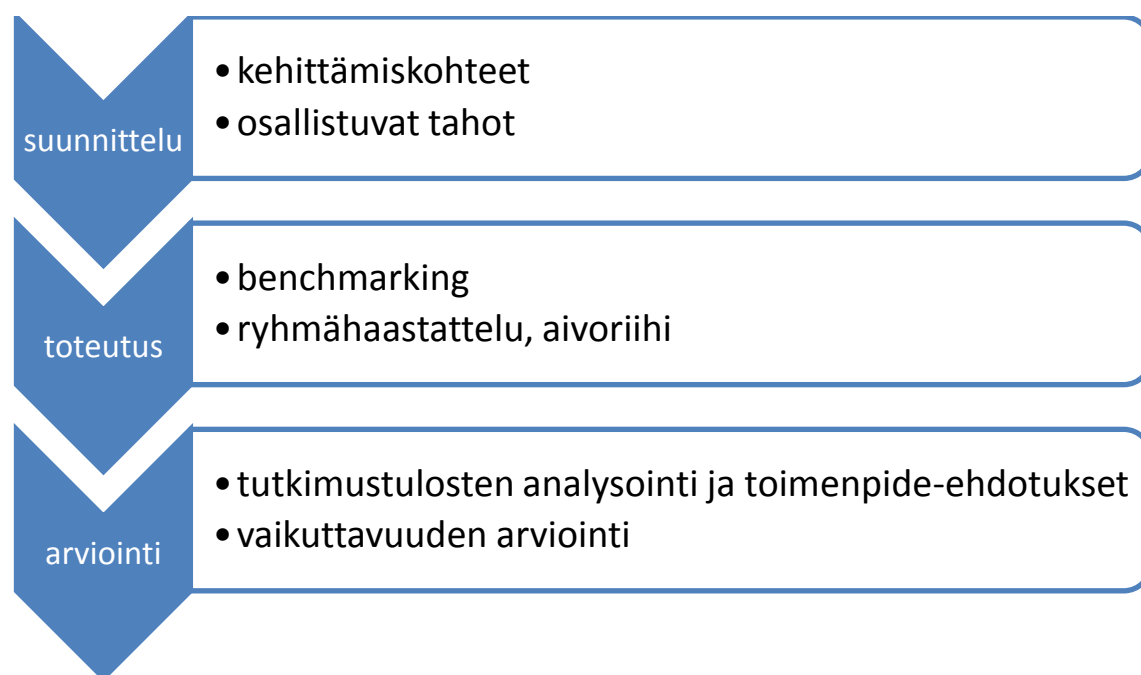
4.1 Kehittämishankkeen suunnittelu

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus tehtiin yhteistyössä opinnäytetyön kirjoittajan, markkinointitiimin yrittäjien, Lohjan elinkeinokeskuksen ja Lohcase ry:n kanssa. Näiden sidosryhmien yhteistyö oli erittäin tärkeää hankkeen toteutumisen kannalta. Kaikkien näiden sidosryhmien tietoa tarvitaan liittyen yrittämiseen, toimintaympäristöön ja kuluttajien käyttäytymiseen. Kehittämishanketta ryhdyttiin suunnittelemaan toiminnalliselta näkökannalta, joka sopii hyvin yhdessä työelämän kanssa tehtäviin hankkeisiin.

Kehittämishankkeen taustalla oli tarve saada tutkimustietoa tämän hetkisestä yritysten toimintaympäristöstä ja asiakaskäyttäytymisen muutoksista Lohjan keskustan alueella. Tutkimusosio suunniteltiin niin, että haastateltavat yrittäjät voivat vapaasti kertoa annetuista teema-alueista ja antaa oman näkemyksensä tämän hetkiseen tilanteeseen keskustan alueel-

la. Tutkimuksen tuotoksesta suunniteltiin käyttökelpoinen työkalu kaikille Lohjan keskustassa vaikuttaville tahoille.

Kehittämishanke toteutettiin yhdessä sidosryhmien kanssa alla näkyvän aikataulun ja resurssin mukaisesti. Tiedonhankinta itse toimintamuotoihin toteutetaan markkinointitiimin yrittäjien syvällisellä teemahaastattelulla, joka toteutetaan ryhmähaastatteluna, sekä aivorihi - ideointimenetelmällä. Näistä lähteistä saatuja tietoja analysoidaan ja arvioidaan, ja niiden perusteella tehdään johtopäätökset, sekä annetaan jatkotoimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatioille.



Kuvio 19: Kehittämishankkeen suunnittelu, toteutus ja arviointi prosessina

4.1.1 Lähtökohtatilanne, toimialan ja markkinoiden kehityksen kuvaus

Jos tarkastellaan Lohjan keskustaa kauppapaikkana ja sen tämän hetkistä tilannetta, voidaan huomata esimerkiksi kuluttajatutkimusten (2000 ja 2004 ja jatkotutkimus 2009) ja muiden kyselyiden perusteella, että Lohjan keskustan vetovoima kauppapaikkana on laskeva. Kun vertaillaan ostokäyttäytymistä kuluttajatutkimuksiin sekä jatkotutkimukseen 2009, todetaan, että kuluttajat hakevat kokoajan enenevässä määrin palveluita ja tuotteita Helsingin keskustasta ja muista pääkaupunkiseudun ostoskeskuksista. Päivittäistavarat ja elintarvikkeet käydään ostamassa selkeästi vielä suurimmaksi osaksi Lohjalta, mutta erikoistavarakaupassa (huonekalut, kodinelektroniikka ja vapaa-ajan tuotteet) valuu kuluttajien euroja kokoajan enenevässä määrin muualle kuin lohjalaisiin liikkeisiin. Myös keskustelut keskustan yrittäjien vahvistavat tätä väitettä. Useita vuosia Lohjan keskustassa erikoisliikettä pitänyt kauppias

kertoo huomanneensa keskustan olevan tänä päivänä huomattavasti hiljaisempi, esimerkiksi kiireisenä pidettynä kauppapäivänä lauantaina, kuin muutamia vuosia sitten.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) julkaisee alueittain kuukausittaisia suhdannebarometrejä eri toimialoista. Kun tarkastellaan palveluyrityksiä yleisesti, voidaan tästä raportista todeta, että Uudenmaan palveluyritysten suhdannetilanne oli heinäkuussa selvästi normaalia huonompi, ja suhdanteiden odotetaan heikkenevän edelleen loppuvuoden aikana. Heinäkuussa 28 % yrityksistä arvioi suhdanteiden heikkenevän loppuvuoden kuluessa ja 65 % uskoi suhdanteiden pysyvän ennallaan. Paranemista suhdanteissa odotti vain seitsemän prosenttia alasta. Uudenmaan palveluyritysten suhdanneodotukset ovat lähellä koko maan keskiarvoa. Myyntimäärien odotetaan pienenevän aavistuksen verran huhti - kesäkuussa. Vuoden takaiseen verrattuna myynti sen sijaan supistui yleisesti. Myyntiodotukset ovat yleisesti varovaisia, ja myynnin ennakoidaan vähenevän loppukesän ja alkusyksyn kuluessa. Työvoimaa on jouduttu alkukesän aikana vähentämään, ja henkilökuntaa toimialalla tullaan supistamaan myös lähikuukausina. Kysyntä oli heikkoa 45 %:lla alasta ja kuusi prosenttia yrityksistä arvioi ammattityövoimasta olevan pulaa. Kustannukset ovat olleet kesän alussa laskussa, mutta myös myyntihinnat alenevat. Kannattavuus oli huhti - kesäkuussa vuoden takaista huonompi, ja sen uskotaan heikkenevän myös kesän lopulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

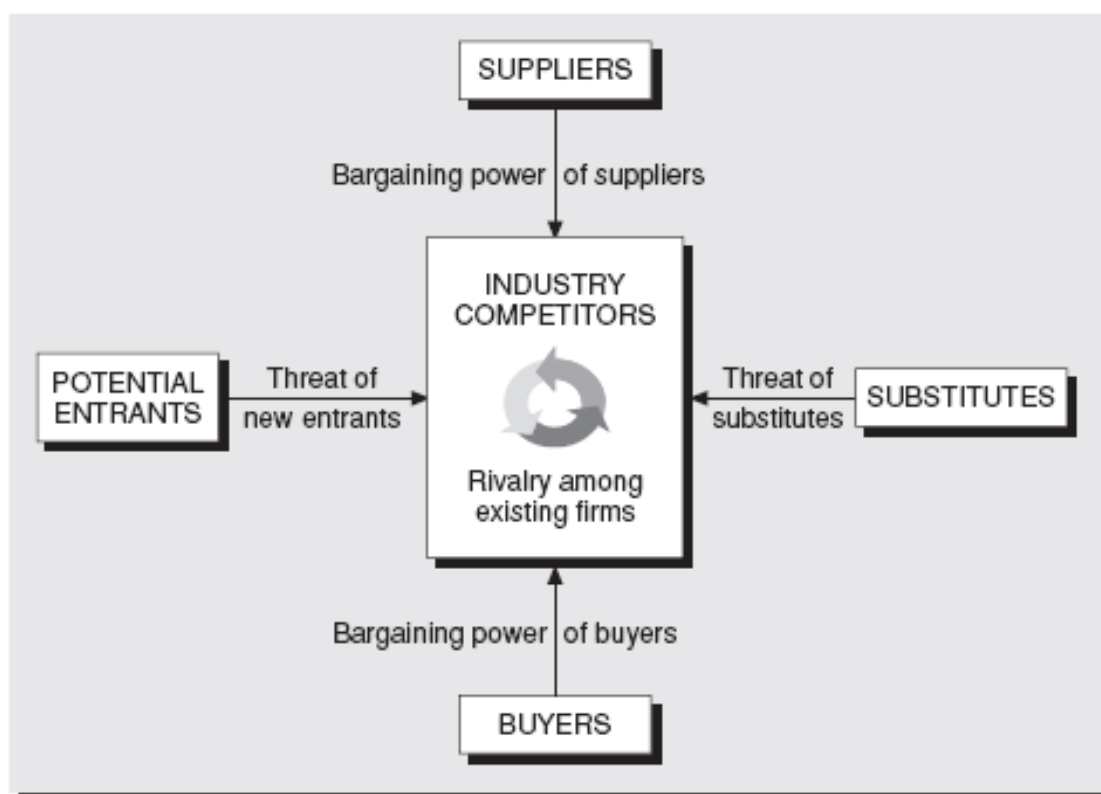
Palvelut Vastausten prosenttijakaumat Yrityksiä 231 kpl Henkilökuntaa 100 870	Suurempi/kyllä	Yhtä suuri	Pienempi	Saldoluku
Myyntin määrä viimeisen 3 kk:n aikana	24	46	30	-6
Myyntin määrä viimeisen 3 kk:n aikana (vuodentakaiseen verrattuna)	20	25	55	-35
Myyntin määrän odotetaan olevan seuraavan 3 kk:n aikana	15	56	29	-14
Henkilökunnan määrä viimeisen 3 kk:n aikana	13	60	27	-14
Henkilökunnan määrän odotetaan olevan seuraavan 3kk:n aikana	3	67	30	-27
Tuotannon kasvun esteet	56			56
Kapeikkona ammattityövoiman puute (kaikista vastaajista)	6			6
puute kapasiteetista	1			1
riittämätön kysyntä	45			45
muu tuotantokapeikko	4			4
Suhdannenäkymien odotetaan lähitulevaisuudessa paranevan/huononevan	7	65	28	-21

Taulukko 6: Suhdannebarometri elokuu 2009 / Uusimaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009)

4.1.2 Perustelut kehittämistoiminnalle

Lohjan keskustan erikoisliikkeet kilpailevat houkuttelevuudessaan muiden keskustassa toimivien erikoisliikkeiden kanssa sekä isojen kauppaketjujen vastaavien tuotteiden kanssa. Lohjan keskustassa toimivat erikoisliikkeet voivat olla keskenään kilpailijoita, mutta yhdistämällä voimansa ne voivat saada merkittävää kilpailuetua. Porter (1980) määrittelee toimialojen kannattavuuden ja houkuttelevuuden kilpailuvoimatekijöiden (Five Forces) mukaan, eli

- suorien kilpailijoiden keskinäisen kilpailun mukaan
- uusien, alalle tulevien kilpailijoiden tuoman uhan mukaan
- korvaavien tuotteiden uhan mukaan
- asiakkaiden neuvotteluvoiman ja hintatietoisuuden mukaan
- toimittajien/alihankkijoiden neuvotteluvoiman mukaan.



Kuvio 20: Porter's Five Forces (Porter 1980)

Lohjan keskustan erikoisliikkeet eivät joudu merkittävästi kilpailemaan tarjonnasta ja valikoimasta muiden lohjalaisten kaupallisten keskusten kanssa. Lohjalla teetetyn kaupallisen selvityksen (2007) mukaan esimerkiksi muodin erikoisliikkeitä ei juuri ole muissa Lohjan kaupallisissa keskuksissa, eli varsinaisesta kilpailusta ei voida puhua. Lohjan keskustan erikoisliikkeet kilpailevat kuluttajien euroista lähinnä Helsingin keskustan ja muiden pääkaupunkiseudun kauppakeskusten kanssa. Lohjalla teetetyn kuluttajatutkimuksen mukaan niiden vetovoim

ma on ollut kasvussa jo vuodesta 2000 lähtien. Kuinka tämä kehitys saadaan pysähtymään ja lohjalaiset kuluttajat ostoksille mieluummin Lohjan keskustan liikkeisiin, on tämän kehittämishankkeen keskeinen kysymys.

4.1.3 Kehittämishankkeen tehtävät ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tärkein tehtävä on luoda innovatiivinen, verkostomainen liiketoiminta- ja yhteismarkkinointimalli Lohjan keskustassa toimiville kaupallisille yrittäjille. Paremmat toimintaedellytykset yritystoiminnassa luovat kilpailuetua kaikille lohjalaisille kaupallisille keskuksille ja Lohjan vetovoima yritystoiminnalle ja asuinpaikkana kasvaa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on toimia oppimiskokemuksena kaikille mukana oleville yksilöille ja yhteisöille. Kehittämishankkeessa yhdistyvät alueellinen kehittäminen ja tutkimustyö. Laureassa kehitetty kehittämispohjaisen oppimisen toimintamalli (Learning by Developing, LbD) mahdollistaa tahtotilan saavuttamisen sekä kehittämishankkeessa luodun strategian viemisen käytäntöön. (Piirainen 2008, 8.)

Pitemmällä aikasektorilla toivotaan kehittämishankkeen tuovan konkreettisia etuja yrityksille: liikevaihdon kasvua, parempia toimintaedellytyksiä ja oikeanlaista kilpailua keskustan alueelle. Kaupungin infrastruktuurin näkökulmasta toimenpiteiden toivotaan tuovan Lohjalle uusia yrityksiä, uusia asukkaita ja veronmaksajia ja parempaa kaupunki-imagoa.

4.1.4 Kehittämishankkeen resursointi, aikataulu ja työsuunnitelma

Hankkeen resurssit ovat seuraavat:

1. Lohjan elinkeinokeskus toimii kehittämishankkeen tilaajana ja kohdeorganisaationa. Elinkeinokeskus mahdollistaa hankkeessa käytettävän Lohjan kaupallisen selvityksen käyttämisen sekä toimii hankkeen tuotoksen toimeenpanijana.
2. Lohcase ry toimii aktiivisena osapuolena kehittämishankkeen tutkimusosiossa. Tutkimukseen saatiin mukaan kolme erikoiskaupan yrittäjää Lohjan keskustan alueelta, jotka ovat olleet mukana myös markkinointitiimin toiminnassa. Lisäksi Lohcase ry arvioi hankkeen käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä.

Lohcase ry:n toiminnanjohtaja suositteli haastateltavia yrityksiä, ja hän toimii ryhmähaastattelussa yhtenä haastattelijana, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa. Strategiset liittoumat ja verkostot tarjoavat mahdollisuuksia vahvuuksien luontiin, johon erityisesti pienillä yrityksillä ei muuten olisi mahdollisuuksia. Tämä tulevaisuuden näkymä on kaikkien yritysten ulottuvilla, ja kunkin yrityksen tulee omaksua nämä uu-

det toimintamallit ja olla valmiita jättämään vanhoja toimintamalleja taakseen. Verkostojen avulla pienemmät yritykset voivat saavuttaa samat mittakaavaedut kuin isot toimijat. Tämän itsestään vahvistavan dynamiikan avulla voidaan rakentaa jopa voimakkaita monopoleja. (Lappalainen 2002, 38.)

3. Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana hankkeessa siten, että hankkeen perusresurssina opinnäytetyöprosessissa on opiskelija eli opinnäytetyön tekijä. Laurea on mukana myös Palvelupassin kehittäjänä ja toteuttajana. Palvelupassia ehdotetaan yhdeksi palvelun laatua parantavaksi toimenpiteeksi Lohjan keskustan erikoiskauppiaille.

Kehittämishankkeen aikataulu ja työsuunnitelma on esitetty taulukossa 7.

Ajoitus	Toimenpide	Vastuutaho
Kesä-heinäkuu 2009	-Teoreettisen tietoperusta hankkiminen - Muiden keskustahankkeiden benchmarkkaus	Satu Uronen
Elo-syyskuu 2009	- Markkinointitiimin yrittäjien hankinta ja sitouttaminen hankkeeseen - Kohdeorganisaatioiden perehdytys hankkeeseen	Satu Uronen Lykes Lohcase ry
Syys-lokakuu 2009	- Hankesuunnitelman tekeminen, hankkeen toteutus, johtopäätösten ja toimenpidesuunnitelman tekeminen	Satu Uronen Markkinointitiimi

Taulukko 7: Kehittämishankkeen aikataulu, työsuunnitelma ja resursointi

4.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön kehittämishanketta ja tutkimusta lähestytään toiminnallisesta näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17.)

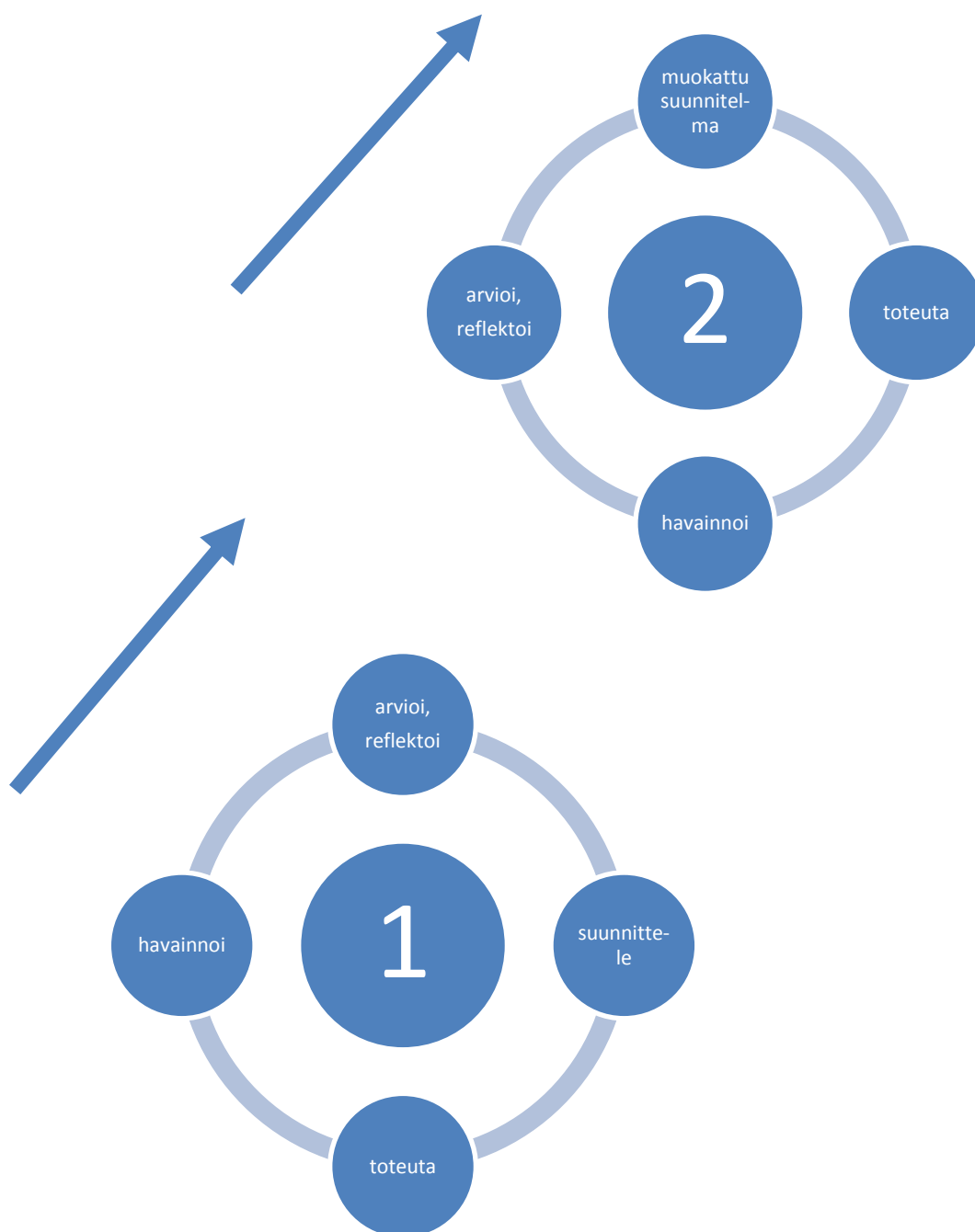
4.2.1 Toimintatutkimus ja benchmarking tutkimuksen lähestymistapoina

Toimintatutkimukseen kuuluva osallistava kehittämismenetelmä tuo kehittäjälle ja tutkijalle monia etuja. Yhdessä kehitetty malli on usein parempi ratkaisu ongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tuleva ratkaisu. Yhteisön tai organisaation jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset, ja heillä on avain oman toimintaympäristönsä muutoksiin. Usein

tutkijan osallistuminen ryhmään tuo ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, jota ilman haastetta voisi olla vaikea ratkaista. Työ- ja organisaatioyhteisöissä yhdessä kehitetty ratkaisumalli voi olla myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen tahon esittämä ratkaisu. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, jonka voi altistaa muutoksille. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen eli eri vaiheet toistuvat aina uudelleen. Ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan kehittämistyön tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään kirjallisuudesta tai muista lähteistä, onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu.

Aineistoon tutustumisen jälkeen täsmennetään kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistetaan projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan kokeilemalla ja tutkimalla millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on olemassa. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintatutkimuksen vaiheita havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.



Kuvio 21: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61)

Toimintatutkimus katsotaan laadulliseksi ja kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi ryhmähaastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla ja haastatteluilla. Havainnointia pidetään yhtenä tehokkaimmista tiedonkeruutavoista toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, jota voidaan kuvata yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin hakeutuvaksi keskusteluksi. Keskustelu jatkuu kehittämisprosessin aikana ensimmäisestä vaiheesta seuraavaa siten,

että edellinen keskustelu luo aina pohjan seuraavalle. Tutkija dokumentoi keskustelua, toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 61 - 62.)

Benchmarking tarkoittaa käytäntöjen etsimistä, joista yhteisö pystyy oppimaan ja kehittämään omia toimintojaan. Yhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä mitä tahansa kokonaisuutta, jolla on tavoitteet sekä tarve kertoa itsestään ja kommunikoida ympäristönsä kanssa. Se voi olla siis yritys, verkosto-organisaatio tai julkinen yhteisö. Benchmarkingia voidaan tehdä yhteisön sisällä sen eri yksiköiden kesken tai vertaamalla yhteisöä ulkopuoliseen yhteisöön (Juholin 2001). Benchmarking on yleistynyt erilaisten organisaatioiden suorituskyvyn parantamisen malli. Benchmarkingissa on tarkoitus oppia paremmin toimivia käytäntöjä muilta organisaatioilta. Tutkimalla toisten organisaatioiden tehtäviä, toimintatapoja tai prosesseja pyritään tunnistamaan uusia toimintamalleja ja -mahdollisuuksia. Näin oma organisaatio voisi saavuttaa parempia ja kilpailukykyisempiä tuloksia. Uuden tiedon hankkiminen ja oppiminen muilta yrityksiltä ei saa kuitenkaan muodostua itsetarkoitukseksi, sillä benchmarkingin lopullisena päämääränä on aina todellisten muutosten aikaansaaminen omassa organisaatiossa. (Bogan, 1998.)

Benchmarkingin avulla pyritään saavuttamaan kolme seuraavaa tavoitetta:

1. nykyisen suoritustason arviointi suhteessa toisiin yrityksiin ja organisaatioihin
2. uusien ajatusten, menetelmien ja toimintatapojen löytäminen ja omaksuminen, jotta omat käytännöt ja toimintaprosessit paranisivat
3. määrätietoisten ja toteutettavien suoritustavoitteiden asettaminen. (Bogan, 1998.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään benchmarkingia lähinnä uusien toimintatapojen ja käytäntöjen tutkimiseen. Lisäksi benchmarkingin perusteella pohditaan tutkittavia kohteita ja niiden sovellettavuutta Lohjan kaupallisen keskustan kehittämiseen. Toimintatutkimus kehittämishankkeen lähestymismallina toimii parhaiten kehittämistyön organisaation kannalta. Näin markkinointitiimin yritykset voivat kehittää itselleen sopivia toimintamalleja ja uusia palvelutuotteita heille sopiviksi kokonaisuuksiksi.

4.2.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään kvalitatiivista teemahaastattelua ryhmähaastattelun muodossa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että osa haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon. Teemahaastattelussa aihepiirit kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat työskennelleet tietynlaisessa työympäristössä ja kokeneet teemaan liittyviä asioita. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Tee-

mahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja myös sanaton kokemustietoa. Lisäksi siinä korostuu haastateltavien oma elämysmaailma. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48.)

Haastattelu on sosiaalinen puhetilanne ja vähintään kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, joka perustuu puhutun kielen käyttöön. Haastattelijan tutkimuksen ja analysoinnin kohteena on haastateltavan henkilön ja haastattelijan keskustelun sisältö. Haastateltavan vastaus heijastaa lähes aina haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. Haastattelulajeja on monenlaisia ja haastattelutilanne voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu. Yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty menetelmä, ja se on myös helpoin tapa aloittaa kokemattomalle haastattelijalle. Ryhmähaastattelu on kohdennettu usealle haastateltavalle samaan aikaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 49 - 52, 61.)

Haastatteluun valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus tulee ilmi. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei teemahaastattelussa käytetä, vaan sen sijaan laaditaan teema-alueuettelo. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan syventää ja jatkaa niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät. Myös haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus teemaan sanelevat haastattelun syvällisyyden. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös haastateltava henkilö toimii tarkentajana. Haastateltava tarkentaa ja syventää omilla vastauksillaan teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66 - 67.)

Teema-alueiden varmentamiseksi tulisi tehdä esihaastatteluja useassa eri vaiheessa. Niiden avulla voidaan tarkentaa teema-alueita, kohdejoukkoa ja sanavalintoja. Vasta tämän jälkeen laaditaan lopullinen haastattelurunko. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, jotta sen avulla pystytään arvioimaan haastattelun keskimääräinen kesto-aika. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72 - 73.)

Ennen varsinaista haastattelua olisi hyvä käyttää aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun; sen tarkoituksena on tutustuttaa haastattelija ja haastateltava toisiinsa, sekä auttaa haastattelulle välttämättömän luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Haastatteluun varattua aikaa pidentää haastattelun jälkeen käytävä vapaamuotoinen keskustelu. Koska teemahaastattelu on luonteeltaan usein hyvin henkilökohtaista, ei ole sopivaa lopettaa keskustelua äkkinäisesti ja omien tavoitteiden täytyttyä, vaan antaa myös haastateltavan kertoa omia tunteita ja kokemuksia haastattelusta ja teema-aiheesta vapaasti. Jotta haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman luonteva ja vapaa keskustelu, haastattelijan on hyvä sisäistää teema-alueet niin, että keskustelua voidaan käydä ilman turhaa papereiden selailua. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Ryhmähaastattelussa on paikalla samalla kertaa useita haastateltavia, mahdollisesti haastateltajioitakin. Ryhmähaastattelua käytetään

- yksilöhaastattelun sijaan, jolloin ilmapiiri vapautuu ja asioita muistetaan paremmin
- yksilöhaastattelun ohella, eli ensin haastatellaan yksin ja sitten ryhmässä (jota seuraa tulosten vertailu).

Ryhmähaastattelua voidaan käyttää viiteen eri tarkoitukseen:

1. faktuaalisen informaation hankintaan
2. yhteisten normien ja ihanteiden tutkimiseen
3. ryhmän sisäinen vuorovaikutuksen ja siinä vallitsevien sosiaalisten suhteiden tutkimiseen
4. ryhmän kommunikaation sosiolingvistiseen tutkimiseen
5. ryhmähaastattelujen tuottaman materiaalin tutkimiseen tekstinä ja kulttuurituotteena.

Ryhmähaastattelussa haastateltavat kontrolloivat toisiaan. Ryhmähaastattelu on tehokas menetelmä, koska samalla saadaan haastateltua useita ihmisiä yhtäaikaaisesti. Haastateltavien pitäisi olla suhteellisen homogeeninen ryhmä, jotta vapaa keskustelu olisi mahdollista. Haastattelijan tehtävänä on saattaa keskustelu alkuun ja sen jälkeen olla hiljaa, tehdä havainnointeja ja muistiinpanoja keskustelusta, non-verbaalisesta viestinnästä ja yleisestä ilmapiiristä. Käytännön ongelmia ryhmähaastatteluun luovat dominoivat henkilöt, vapaan vuoropuhelujen syntyminen, ajan ja paikan sopiminen sekä haastattelun nauhoittaminen voi olla vaikeaa. (Syrjälä & Numminen 1988.)

Kehittämishankkeessa haluttiin käyttää aivoriihiyöskentelyä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä nimenomaan uusien ja innovatiivisten toimintatapojen kehittämiseen. Jotta Lohjan kaupallisen keskustan vetovoima ja kilpailukyky pystytään säilyttämään myös tulevaisuudessa, on löydettävä uusia tapoja palvella kuluttajia. Tähän kehittämistyöhön paras ryhmä löytyy erikoisliikkeiden yrittäjistä, koska he tuntevat parhaiten kohderyhmän ja lohjalaisten kuluttajien tarpeet.

Tämä Alex Osbornen (1939) kehittämä ideointimenetelmä on yksinkertainen, eikä se vaadi erityisiä esivalmisteluja. Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on kehittää suuria määriä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä siten että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat ideointiin. Aivoriihen peruseriaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisempää on, että joukossa on myös toteuttamiskelpoisia ideoita. Aivoriihiyöskentelyä voidaan kutsua (Outinen, Holma & Lempinen 1994) esimerkiksi ideointitapaamiseksi. Jotta mahdollisimman monet tuntuivat ideoiksi, kaiken-

lainen kritiikki on ehdottoman kiellettyä. Ideat merkitään muistiin ja arvioidaan vasta jälkeenpäin. Aivorihi soveltuu erinomaisesti ideoiden ja ratkaisumallien luomiseen.

Aivoriihen peruseriaatteita ovat seuraavat tekijät:

- kaikenlainen kritiikki kielletty ja lykätty
- määrä synnyttää laatua
- osallistujan päästävät vaihteen vapaalle
- assosiaatio > idea synnyttää toisen
- keskustelu ideoista kielletty
- ideoiden kirjaaminen ylös
- ideoiden yhdistely samantyyppisiin ideoihin tai teemoihin
- sattuman vaikutus suuri ideoiden kehittymiseen
- inkubaatio eli yön yli nukkuminen tai
- itämisvaihe
- parhaiden valinta jatkoon
- fasilitaattori ohjaa ja valvoo. (Virkkala 1994.)

4.3 Kehittämishankkeen toteutus

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen tutkimusosiot, ryhmähaastattelu ja aivorihi toteutettiin Lohcase ry:n markkinointitiimin yrittäjien keskuudessa syyskuussa 2009. Kutsu (liite 1) ideointikokoukseen lähetettiin sähköpostitse kaksi viikkoa ennen ajankohtaa Lohcase ry:n toiminnanjohtajan ehdottamille kuudelle yrittäjälle. Lisäksi kokoukseen kutsuttiin Lohcase ry:n toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja yksi hallituksen jäsen. Noin viisi päivää ennen kokousta lähetettiin vielä yksi muistutusviesti kokouksen ajankohdasta. Kokoukseen osallistui lopulta kolme keskustan erikoislikeyrittäjää sekä Lohcase ry:n toiminnanjohtaja Nana Närhi. Tarkemmat tiedot osallistuneista yrityksistä löytyy luvusta 2.

Kokous aloitettiin kehittämishankkeen esittelyllä. Alkupuheenvuorossa opinnäytetyön tekijä esitteli kehittämishankkeen toimenpiteet ja tavoitteet sekä siitä saatavat mahdolliset apukeinot ja hyödyt Lohjan keskustan kehittämiseen. Tämän jälkeen käytiin läpi ryhmähaastattelun toimintatapa, kyselylomake ja haastattelun konkreettiset toimenpiteet. Haastateltaville kerrottiin miten ryhmähaastattelussa toimitaan ja miten puolistrukturoidun haastattelulomakkeen kysymyksiin vastataan. Lisäksi kerrottiin, että haastattelu tullaan nauhoittamaan ja että haastattelijoina toimii sekä opinnäytetyön tekijä että Lohcase ry:n toiminnanjohtaja, jotka molemmat myös kirjoittavat ylös haastateltavien kommentteja ja vastauksia. Näin haastattelun lopputulos on luotettavampi.

Itse ryhmähaastattelu aloitettiin jokaisen haastateltavan yrityksen perustietojen täyttämällä kyselylomakkeeseen (liite 2). Tämän jälkeen haastattelijat lähtivät viemään keskustelua eteenpäin kyselylomakkeen eri teema-alueita silmällä pitäen. Kysymykset käytiin läpi keskustelevalle tavalla ja jokainen haastateltava kertoi omat kokemuksensa ja mielipiteensä haastattelun eri teemojen kysymyksiin. Ryhmähaastattelu kesti noin tunnin.

Haastatteluosion jälkeen toteutettiin aivorihi, jolla kerättiin yrittäjiltä ideoita uusiin palvelumuotoihin, tarjoomaan ja yhteistyöhön liittyen. Jokaiselle yrittäjälle, ja myös Lohcase ry:n toiminnanjohtajalle jaettiin paperi ideoita varten, ja sen jälkeen käytiin läpi aivoriihen toimintatapa. Kaikenlainen keskustelu ideoinnin aikana oli kielletty, ja ajatusten annettiin lentää vapaasti. Aivorihi kesti noin 15 minuuttia. Tämän jälkeen paperit kerättiin pois ja lopuksi käytiin vielä vapaata keskustelua kehittämishankkeen toteutumisesta. Ryhmässä sovittiin, että kehittämishankkeesta tehdään tiivistelmä yrittäjille. Sen lisäksi koko opinnäytetyöstä annetaan yksi kopio Lohcase ry:n toiminnanjohtajalle, jolta työtä saa lainata luettavaksi.

Tutkimuksellisen osion jälkeen ryhdyttiin purkamaan ryhmähaastattelun aineistoa ja aivoriihen ideoita. Ryhmähaastattelun nauhat purettiin ja litteroitiin (liite 3), minkä jälkeen niistä kirjoitettiin tulokset ja tehtiin johtopäätökset. Tämän työvaiheen jälkeen ja tulosten perusteella suunniteltiin Lohjan keskustalle yhteistoiminnallinen liiketoiminta- ja yhteismarkkinointimalli, joka on tämän kehittämishankkeen tuotos.

4.4 Kehittämishankkeen tuotos: Lohjan keskustan erikoisliikkeiden yhteistoiminnallinen liiketoiminta- ja yhteismarkkinointimalli

Kehittämishankkeen yksi tärkeimpiä päämääriä oli luoda innovatiivisen palvelumarkkinoinnin teoriaan pohjautuva yhteistoiminnallinen liiketoimintamalli ja yhteismarkkinointikonsepti markkinointitoimenpiteineen.

Tämän opinnäytetyön Johdanto-luvussa esitettiin, että kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda innovatiivisen palvelumarkkinoinnin teoriaan pohjautuvia yhteistoiminnallisia liiketoimintamalleja ja menetelmiä sekä ideoida ja laatia yhdessä keskustan erikoisliikkeiden kauppiaiden kanssa yhteismarkkinointikonsepti markkinointitoimenpiteineen, joiden tavoitteena pitkällä aikavälillä on Lohjan kaupungin keskustan erikoiskaupan elävöittäminen ja vetovoiman lisääminen. Työn päätehtäväksi määriteltiin teoreettiseen tietoon pohjaten ideoida, kehittää ja laatia Lohjan kaupungin keskustan vetovoiman lisäämiseksi innovatiivinen yhteismarkkinointimalli, yhteismarkkinointisuunnitelma toteutusaikatauluineen ja vastuineen, mahdollisesti toteuttaa jokin osio ja suorittaa arviointi.

4.4.1 Lohjan kaupungin keskustan erikoisliikkeiden yhteistoiminnallisen liiketoimintamallin perusidea

Kehittämishankkeen tutkimuksen tulosten perusteella suunniteltiin yhteistoiminnallisen liiketoimintamallin perusidea, jota Lohjan keskustassa toimivat tahot voivat ryhtyä käyttämään. Tarkoituksena on saada käyttöön sellainen toimintamalli, jonka avulla erikoisliikkeet voivat hyödyntää verkostonsa voimavarat kilpailukyvyn ja keskustan vetovoimaisuuden kasvattamiseen.

Verkosto toimii nimellä Verkostosta Voimaa. Sen toimintaa hallinnoi Lohcase ry, joka huolehtii verkkoalustan käytöstä ja toimivuudesta, yhteisistä tapaamisista sekä muista käytännön asioista. Verkostosta Voimaa - verkostossa ovat mukana kaupungin edustajat, Lohjan Yrittäjät ry, Lohcase ry ja näiden yhdistysten jäsenyritykset, jotka toimivat Lohjan keskustan alueella erikoisliikkeiden yrittäjinä. Lisäksi koulutusyhteistyöstä vastaa Laurea-ammattikorkeakoulu.

Liiketoimintamallissa mukana olevat tahot ovat

- Lohjan kaupunki
- Lohcase ry
- Lohjan Yrittäjät ry
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- kaikki keskustan alueella toimivat erikoisliikkeet.

Tuotoksen liiketoimintamallissa on suunniteltu verkoston liikeidea, joka vastaa kysymyksiin: mitä, kenelle, miten ja millä imagolla? Verkostoitumiseen ja organisoitumiseen on suunniteltu myös yhteinen verkkoalusta, johon kaikki verkostossa olevat yritykset ja tahot pääsevät keskustelemaan, hankkimaan tietoa ja tiedottamaan.

4.4.1.1 Mitä - tuotteet, palvelut ja tarjoomat

Kehittämishankkeen ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että keskustan yrittäjät ovat halukkaita profiloitumaan hyvän palvelun ja laadun tarjoajiksi. Lohjan keskustan kilpailuedut ovat erikoisliikkeiden laadukkaat tuotteet ja hyvät tuotevalikoimat. Keskustan alueelta löytyy myös paljon erilaisia palveluita tarjoavia yrityksiä. Kaikkien verkostossa olevien yritysten tuotteet ja palvelut täydentävät ja tukevat toisiaan, ja niistä voidaan luoda erilaisia palvelu- ja tuote-tarjoomia riippumatta siitä, minkä Verkostosta Voimaa - yrityksen tuotteesta tai palvelusta on kyse. Esimerkiksi juhlapukuja ja alusvaatteita myyvät yritykset voivat laatia yhteisen tarjooman, johon kuuluu molempien yritysten tuotteita.

4.4.1.2 Kenelle - kohderyhmät ja segmentit

Laadukkaita tuotteita ja palveluita tarjoavat keskustan erikoisliikkeet löytävät omat kohderyhmänsä kahdella eri tasolla

- maantieteellisesti samalla alueella asuvat
- laatutietoiset, jotka arvostavat hyvää palvelua.

Ensimmäinen kohderyhmä (maantieteellisesti samalla alueella asuvat) koostuu Lohjalla asuvista tai täällä vapaa-aikaansa viettävistä henkilöistä, kuten esimerkiksi mökkiläisistä. Tämä kohderyhmä on heterogeeninen ja heidän yhteinen nimittäjänsä on sama asuinalue. Suurin osa ihmisistä tarvitsee erikoisliikkeiden palveluita ainakin joskus, ja silloin Lohjan keskustan erikoisliikkeiden hyvät valikoimat vastaavat tämän kohderyhmän tarpeisiin.

Toinen kohderyhmä (laatutietoiset, jotka arvostavat hyvää palvelua) on maantieteellisesti laajemmalle levinnyt ryhmä. Tätä kohderyhmää voisi kuvailla demograafisilla kriteereillä, kuten

- hyvä tulotaso
- hyvä koulutus
- iältään 30 - 60 vuotiaat
- laatutietoinen, hinta ei ole määräävä tekijä
- matkustushaluinen, seikkailija
- tuote- tai brandiuskollinen
- vaatii hyvää palvelua ja asiantuntemusta.

Tämän kohderyhmän asiakkaat asuvat muualla kuin Lohjalla, mutta hakevat täältä laadukkaita tuote- ja palvelutarjoomia, hyvää palvelua, vaivatonta pysäköintiä ja asiantuntemusta. Tämä kohderyhmä asuu lähikunnissa tai pääkaupunkiseudulla, ja tulee Lohjalle ostoksille myös kaupungin helpon ja nopean sijainnin vuoksi. Tämä kohderyhmä on saavutettavissa hyvällä ja kohdennetulla mainonnalla.

4.4.1.3 Miten - toimintatapa

Keskustan erikoisliikkeet ovat itsenäisiä yrityksiä, mutta näkyvät kuluttajille yhtenäisenä kauppakeskittymänä. Erikoisliikkeiden toiminta nivoutuu yhteen palvelu- ja tuotetarjoomalla, jotka ovat osittain yhteisiä yrityksestä riippumatta. Fyysisen sijainnin lisäksi erikoisliikkeet näkyvät yhdessä erilaisissa markkinointikampanjoissa, tapahtumissa, lehtijutuissa ja muussa yhteistyössä. Muille sidosryhmille ja yrityksille keskustan erikoisliikkeiden verkostomainen liiketoimintamalli näkyy esimerkiksi yhteistyössä logistiikan, hankintojen, varastoinnin ja kou-

lutuksen saralla. Erikoisliikkeet voivat myös ajaa keskustan asioita kaupungin johdolle yhteisen verkoston nimissä.

Erikoisliikkeiden tavoitteena on uudenlaisen kilpailuedun saavuttaminen tehokkaammalla toimintatavalla ja asiakkaiden uudella palvelumarkkinoinnilla. Erikoisliikkeiden ensisijainen tavoite on toimia asiakaslähtöisesti yli yritysrajojen. Tämän lisäksi erikoisliikkeet haluavat tehostaa ja yhtenäistää toimintatapojaan saavuttaakseen tehokkuutta ja kilpailuetua omiin prosesseihinsa.

4.4.1.4 Tavoiteimago

Kuten aikaisemmin todettiin, kehittämishankkeen tutkimuksessa selvisi keskustan erikoisliikkeiden halukkuus profiloitua hyvän palvelun ja laadukkaiden tuotteiden yrityksi. Tätä imagoa lähdetään rakentamaan järjestelmällisesti. Ensin voidaan tehdä tutkimus kuluttajien mielikuvasta keskustan erikoisliikkeistä, tai voidaan tutkia käytettävissä olevaa materiaalia. Tämän jälkeen suunnitellaan toimenpiteet tavoiteimagon saavuttamiseksi. Verkostosta Voimaa - yritykset käyvät läpi ensin oman yrityksensä tuotteet ja palvelut, ja miettivät tämän tarjooman kehittämistä ja parantamista. Tämän lisäksi kartoitetaan yrittäjien, myyjien ja muun henkilökunnan tarve koulutukseen (asiakaspalvelu, myyntitaidot, kielitaito).

Tavoiteimagon luominen vaatii säännöllistä ja jatkuvaa markkinointia. Erikoisliikkeille suunnitellaan yhtenäinen graafinen ilme, yhteinen viesti ja lupaus sekä vuosikalenteri markkinointitoimenpiteitä varten. Nämä toimenpiteet tehdään verkostoon kuuluvien yritysten kanssa, ja toimenpiteet hyväksytetään Lohjan kaupungilla, jotta ne vastaavat ja tukevat Lohjan kaupungin graafista ilmettä.

4.4.1.5 Verkostosta Voimaa - verkkoalusta

Verkostosta Voimaa - osapuolille luodaan yhteinen verkkoalusta (esimerkiksi Optima), johon kaikki osapuolet pääsevät kirjautumaan sisään omilla tunnuksilla. Verkkoalusta koostuu yleisestä keskustelupalstasta, markkinoinnin vuosikalenterista ja esimerkiksi jäsenyritysten esitelyistä. Osapuolien omista salkuista (Lohjan kaupunki, Lohcase ry, Lohjan Yrittäjät ry, Laurea-ammattikorkeakoulu) löytyvät esimerkiksi jäsentiedotteet, koulutustarjonta ja kaupungin tiedotteet. Verkkoalustalla voi käydä esimerkiksi keskustelua tärkeistä aiheista, tehdä aloitteita, ilmoittautua koulutukseen ja saada vertaistukea muilta yrittäjiltä.

Verkostosta Voimaa - yritykseksi pääsevät kaikki ne erikoisliikkeet, jotka ovat joko Lohjan Yrittäjien tai Lohcase ry:n jäseniä. Muilla tahoilla (kaupunki, Lohcase ry, Lohjan Yrittäjät ry

ja Laurea) on yhdyshenkilö verkkoalustalle, joka vastaa tiedottamisesta ja oman tahonsa materiaalin viemisestä alustalle. Verkkoalustaa hallinnoi Lohcase ry tai muu sovittava taho.

Verkkoalustan on tarkoitus helpottaa tiedonkulkua Verkostosta Voimaa - verkoston jäsenien välillä. Samalta verkkoalustalta löytyvät kaikki tärkeät tiedot koskien yhteismarkkinointia, koulutusta, jäsentiedottamista ja se toimii myös tiedonvälittäjänä kaupungin päättäjien ja muiden sidosryhmien välillä.

4.4.2 Yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen

Ryhmähaastattelussa tärkeimmäksi yhteiseksi markkinointitoimenpiteeksi nousi yhteismarkkinointi. Keskustan erikoisliikkeet kokevat yhteiset markkinointitoimenpiteet, kuten mainonnan, hyvänä tapana näkyä kuluttajille yhteisenä kauppakesittymänä. Se antaa kuluttajille kuvan kauppakeskuksen tavoin toimivasta kauppakesittymästä. Myös erilaiset tapahtumat ja tempaukset koettiin hyväksi tavaksi toimia yhdessä.

4.4.2.1 Markkinoinnin vuosikalenteri

Keskustan erikoisliikkeet suunnittelevat aina vuodeksi eteenpäin markkinoinnille vuosikalenterin, jossa näkyy aikataulu tuleville lehtimainoksille ja yhteisille tapahtumille. Vuosikalenteri suunnitellaan yhteisessä kokouksessa, jossa ovat läsnä kaikki Verkostosta Voimaa - jäsenet. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa tuleviin tapahtumiin ja mainonnan aikataulutukseen, ilmeeseen ja kustannuksiin. Markkinointikampanjassa keskustan erikoisliikkeet antavat yhteisen lupauksen hyvän palvelun erikoisliikkeistä. Tähän lupaukseen ja viestiin sitoutuvat kaikki Lohjan keskustassa toimivat erikoisliikkeet.

Jokainen verkoston jäsen voi valita, mihin mainoksiin tai tapahtumiin se vuoden aikana osallistuu. Markkinointitoimenpiteiden kustannukset jaetaan osallistuvien yritysten kesken. Mitään perusvuosimaksua ei makseta.

Lehtimainosten kustannukset saadaan pidettyä alhaisena, kun mainokset varataan koko vuodeksi eteenpäin. Yritysten on myös helpompi suunnitella markkinointitoimenpiteitään, kun kaikki tapahtumat ja yhteismainokset on suunniteltu vuodeksi eteenpäin. Näin kustannussäästöä syntyy myös mukana oleville yrityksille. Verkosto voi tehdä yhteistyö- ja sponsorisopimuksia paikallisten medioiden kanssa.

4.4.2.2 Mainoskampanjat

Mainoskampanjoita on vuoden aikana useampia. Tärkeimmät ajankohdat mainonnalle ovat joulukuu ja kevään juhlat (äitienpäivä, valmistujaiset, häät). Näihin ajankohtiin ajoitetaan suurimmat mainoskampanjat lehdissä. Lisäksi pitkin vuotta voidaan tehdä pienempiä mainoskampanjoita, kuten isänpäivänä ja koulujen alkaessa.

Mainontaa voidaan tukea suoramarkkinointikampanjoilla mahdollisuuksien mukaan. Ennen joulukautta voidaan lohjalaisille kuluttajille jakaa lehtinen, jossa verkoston yritykset esittelevät omia tuotteitaan ja tarjouksiaan.

Kaikki mainonta kulkee yhteisen lupauksen, hyvän palvelun erikoisliikkeen, alla. Erikoisliikkeille luodaan yhteinen tyylikäs visuaalinen ilme, joka tukee mielikuvaa hyvästä palvelusta ja laadukkaista tuotteista.

4.4.2.3 Tapahtumat

Verkoston jäsenet järjestävät muotiin, vapaa-aikaan, liikuntaan ja hyvinvointiin liittyviä tapahtumia pitkin vuotta. Näkyvimmit tapahtumat järjestetään perinteisesti joulukautta, jolloin pidetään muotinäytöksiä ja hyvinvointiin liittyviä tapahtumia. Myös juhlatkautta alkuun (toukokuu) suunnitellaan juhlatmuotiin painottuvia tapahtumia. Tapahtumia voidaan ideoida ajankohtiin, milloin kaupankäynti on hiljaisempaa.

1. Hemmottelupäivä maaliskuussa. Tapahtumassa esitellään erilaisia pehmeitä hoitoja, kuten kiviterapiaa, aromaterapiaa tai kasvo- ja vartalohoitoja. Tapahtuman kohderyhmä on naiset, jotka huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan. Tapahtuman yhteistyökumppanina on Aplico, jonka tiloissa tapahtuma järjestetään. Lisäksi tapahtumassa on myynnissä kosmetiikkaa, naisten vaatteita, urheiluvaatteita ja -tarvikkeita, luontaistuotteita ja hemmottelumatkoja.
2. Luontoliikuntaa syyskuussa. Tapahtuman yhteistyökumppanina on Kisakallion Urheilupuisto, jonka opiskelijat vetävät erilaisia luontoretkeä ja liikuntahetkiä. Tapahtuman kohderyhmänä voi olla lapsiperheet ja henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita urheilusta ja hyvinvoinnista. Tilaisuudessa on urheiluvaatemuotinäytös ja muita liikuntanäytöksiä (myös muista liikuntakesuksista). Tapahtumassa voi olla erilaisia seminaareja tai luentoja ravinnosta, hyvinvoinnista ja terveydestä.

Tapahtumia voidaan ideoida verkoston jäsenten kesken ja ne merkitään vuosikalenteriin. Tapahtumiin pyritään saamaan mahdollisimman paljon erikoisliikkeiden yrittäjiä mukaan, jotta

kustannukset voidaan pitää alhaisina. Tapahtuman sponsoreiksi voidaan pyytää tapahtuman luonnetta tukevia yrityksiä.

4.4.2.4 Verkkokauppa

Verkostosta Voimaa - jäsenet voivat perustaa yhteisen verkkokaupan. Verkkokauppa voi olla keskustan erikoisliikkeiden yhteinen, tai siihen voivat osallistua myös muut Lohjan kaupalliset keskustat. Verkkokauppa toimii kuten muutkin internetissä olevat verkkokaupat. Tuotteita voi selata ja tilata suoraan verkkokaupasta. Tuotteet voi maksaa verkkopankissa ja niiden toimitus tapahtuu suoraan jäsenyrytyksestä.

Verkkokaupan hallinnointi voidaan ulkoistaa. Verkkokaupan sivuille voidaan myydä mainospaikkoja, joista syntyy tuottoa sivuja ylläpitävälle yritykselle. Verkkokaupassa mukana olevat jäsenyrytykset voivat myös maksaa vuosimaksun tai osuuden myyntituotoista.

4.4.2.5 Lohja-shopperi

Lohjan keskustan erikoisliikkeet voivat lanseerata Lohja-shopperikortin, jonka voivat saada kaikki Lohjan erikoisliikkeitä käyttävät kuluttajat. Lohja-shopperikortin voi lunastaa itselleen lohjalaisista erikoisliikkeistä sovitulla summalla. Se on voimassa vuoden, ja sillä saa tiettyjä etuja Lohjan keskustan erikoisliikkeistä. Lohja-shopperikortti on ideoitu pääkaupunkiseudulla olleesta cityshopperikortista. Lohja-shopperikortilla saa seuraavia etuja:

- jokaisesta lohjalaisesta erikoisliikkeestä tulee kortilla saada alennusta tuotteista joko koko vuoden ajan tai tietyn kampanjan aikana. Ilman Lohja-shopperikorttia samoja etuja ei voi saada.
- Lohja-shopperikortilla saa pysäköidä maksullisille parkkipaikoille myös klo 16.00 - 17.00 (arkena). Kortti jätetään näkyville auton ikkunaan.
- Lohja-shopperikortilla saa alennusta Länsi-Uusimaa lehden kestopilauksesta. Näin kortin omistaja saa lehden kestopilaukselle kuuluvia etuja.

Kortilla saatavia etuja voidaan ideoida verkoston jäsenten kesken. Kortin hallinta ja myynti voidaan antaa jollekin ulkopuoliselle taholle tehtäväksi. Kortin maksullisuus mahdollistaa esimerkiksi jonkun yrittäjän sitouttamisen kortin suunnitteluun, myyntiin ja hallintaan.

4.5 Kehittämishankkeen arviointi

Seuraavaksi suoritetaan kehittämisarviointi luotettavuuden, tulosten käytettävyyden, hyödynnettävyyden sekä vaikuttavuuden osalta.

4.5.1 Hankkeen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa halutaan välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, jolloin tutkimusta toistettaessa tulokset pysyvät vastaavina. Toinen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettävä käsite on tutkimuksen validiteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen tutkimusosiossa käytettiin laadullista teemahaastattelua ryhmähaastattelun muodossa. Ryhmähaastattelussa oli mukana kaksi tutkijaa, opinnäytetyön tekijä ja Lohcase ry:n toiminnanjohtaja. Eli kyseessä oli tutkijatriangulaatio (Suoranta & Eskola, 1998). Molemmat tutkijat osallistuivat haastattelun kulkuun vieden sitä kyselylomakkeen teemojen mukaisesti haluttuun suuntaan. Kysymykset oli laatinut opinnäytetyön tekijä, ja ne olivat puolistrukturoituja, eli niihin piti vastata kokonaisilla lauseilla. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan, ja sen lisäksi molemmat tutkijat tekivät kirjallisia muistiinpanoja haastattelun edetessä. Näin taattiin haastatteluaineiston yhdenmukaisuus ja luotettavuus.

Haastatteluaineisto purettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin sanasta sanaan paperille. Haastatteluaineisto pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkkaan ja haastattelijoiden kertomusten mukaisesti. Teema-alueet käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan ja tutkijat tekivät huomioita myös non-verbaalisesta viestinnästä (kuten ilmeet ja kehon asento). Lisäksi nauhoitetun aineiston tukena olivat molempien tutkijoiden kirjalliset muistiot, joita myös vertailtiin keskenään ja katsottiin, että molemmat tutkijat olivat ymmärtäneet haastateltavien vastaukset samalla tavalla. Haastattelun kyselylomakkeessa oli kuusi eri teemaa, joita oli alustettu avoimin kysymyksin. Jokainen haastateltava osallistui keskusteluun vuorollaan jokaisesta teema-aiheesta ja kertoi omia kokemuksiaan aiheesta. Haastattelun teema-aiheet olivat

1. kilpailutilanne Lohjalla
2. kuluttajakäyttäytyminen
3. kauppiasyhteistyö Lohjalla
4. Lohjan kaupungin infrastruktuuri
5. keskustan viihtyvyys, tapahtumat ja elävöinti
6. tulevaisuuden näkymät.

4.5.2 Hankkeen tulosten käyttökelpoisuuden, hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden arviointi

Kehittämishanketta arvioidaan hankkeen suunnitteluun ja ryhmähaastatteluun osallistuneen Lohcase ry:n kirjallisella arvioinnilla hankkeen vaikuttavuudesta ja hyödynnettävyydestä Lohjan keskustan kehittämisessä (liite 4). Lisäksi vaikuttavuutta arvioidaan hankkeen tekijän ja kirjoittajan omalla arvioinnilla kehittämishankkeen vaikutuksista Lohjan keskustaan ja keskustan muuttumista liiketoimintaympäristönä.

Hankkeen tulosten käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä pohdittiin haastattelun purun ja analysoinnin jälkeen yhdessä haastateltavien kanssa. Lisäksi Lohcase ry:n toiminnanjohtaja teki kirjallisen selonteon hankkeen hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta. Haastattelun aikana ja aivoriihessä tuli ilmi muutamia kehitysideoita, joita ryhdyttiin toteuttamaan heti. Lisää aivoriihen ideoista kerrotaan luvussa 5. Avoimessa keskustelussa haastattelun jälkeen todettiin, että tämä opinnäytetyö ja sen kehittämishanke toimivat yhtenä työkaluna Lohjan keskustan kehittämisessä. Tähän opinnäytetyöhön kerätyt teoreettiset tietoperustat, benchmarking ja itse kehittämishanke ovat arvokasta tietoa yhdessä paketissa, ja tuovat keskustan kehittämisen eri osa-alueet yhteen.

Teoreettinen osuus antaa pohjaa erilaisten toimintamallien vertailuun ja hyödyntämiseen. Keskustan erikoisliikkeet voivat pohtia halukkuuttaan lähteä parantamaan omaa palvelumarkkinointiaan esimerkiksi koulutuksen kautta. Laurea-ammattikorkeakoulun Palvelupassi-hanke tähtää juuri asiakaspalvelun parantamiseen. Erikoisliikkeiden verkottumisen kautta pystytään yhdistämään keskustan liikkeiden voimavarat ja toimimaan yhdessä kustannustehokkaammin, näkyvämmiin ja asiakaslähtöisemmin. Näihin toimintatapoihin päästään seuraavilla ehdotetuilla toimenpiteillä:

- Kustannussäästöä saadaan aikaiseksi yhdistämällä tekemällä yhteismarkkinointia (lehtimainokset, esitteet). Mainospaikkakustannukset jäävät pienemmiksi, koska jokaisen yrityksen ei tarvitse ostaa omaan mainosta lehdistä erikseen. Myös mahdolliset yhteiset logistiikka- ja varastointitoimet säästävät kustannuksia.
- Lisää näkyvyyttä saadaan yhteisillä mainoksilla ja tapahtumilla, jossa toimitaan saman nimittäjän alla (Hyvän palvelun erikoisliikkeet). Lisäksi lupaus hyvästä palvelusta ja laadukkaista tuotteista antaa kuluttajille kuvan yhteisestä keskustasta.
- Asiakaslähtöisyys näkyy paremmassa palvelukulttuurissa. Hyvään palveluun panostetaan koulutuksella, ja lisäksi erikoisliikkeiden verkottuminen yhteisillä tuote- ja palvelutarjoomilla on asiakkaalle lisäarvo; nyt asiakkaat voivat saada tuotekokonaisuuden ostettua kerralla, vaikka tuotteet voivat eri liikkeistä.

Arantola & Simonen (2009, 6) esittävät, että aito ymmärrys ja tieto asiakkaiden tarpeista ovat ehdottomat edellytykset asiakkaiden palvelemiseen asiakaslähtöisesti. Palvelu yrityksillä täytyy olla liiketoimintakokemukseen perustuva, intuitiivinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, joihin pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Edistyneimmät palvelu yritykset rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja. Niissä kootaan eri lähteissä syntyvä asiakastieto, jota jalostetaan ja jaetaan päätöksenteon käyttöön. Tässä kehittämishankkeen tutkimuksessa on pyritty analysoimaan lohjalaisten kuluttajien käyttäytymistä pohjautuen tehtyihin kuluttajatutkimuksiin (2004 ja 2009). Kuluttajien käyttäytymistä tulisi edelleen pohdita ja analysoida erikoisliikkeiden kauppiaiden keskuudessa, ja niistä tulisi muodostaa yhteinen käsitys kuluttajakäyttäytymisen muutoksista ja miten muutoksiin tulisi vastata.

Lohcase ry:n toiminnanjohtajan antamassa kirjallisessa lausunnossa kehittämishankkeen hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta todetaan, että kehittämishankkeen tuotos antaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia keskustan erikoisliikkeille, joilla ne voivat vahvistaa verkottumistaan keskenään ja millä voidaan vaikuttaa positiivisesti Lohjan kaupallisen keskustan vetovoimaan lisäämiseen.

5 Yhteenveto hankkeesta, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä annetaan niiden pohjalta toimenpide-ehdotuksia taustaorganisaatiolle, Lohjan elinkeinokeskukselle sekä Lohcase ry:lle. Myös muiden kaupunkien kehittämishankkeista tulleita ideoita käydään läpi, ja niistä tehdään esitys kohdeorganisaatiolle.

5.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Lohjan keskustan erikoisliikkeille innovatiivisen palvelumarkkinoinnin teoriaan pohjautuvia yhteistoiminnallisia liiketoimintamalleja ja menetelmiä. Lisäksi haluttiin ideoida ja laatia yhdessä keskustan erikoisliikkeiden kauppiaiden kanssa yhteismarkkinointikonsepti markkinointitoimenpiteineen, joiden tavoitteena pitkällä aikavälillä on Lohjan kaupungin keskustan erikoiskaupan elävöittäminen ja vetovoiman lisääminen.

Kehittämishankkeen aiheesta sovittiin tammikuussa 2009 Lohjan elinkeinojohtaja Jorma Korhosen kanssa. Kehittämishanketta ryhdyttiin työstämään yhdessä Lohcase ry:n tukemana ja yhdistyksen jäsenistöä hyödyntäen. Kehittämishanke lähti liikkeelle elokuussa 2009 kohdeorganisaatioiden sitouttamisella hankkeeseen. Lisäksi kävimme keskustelua Lohcase ry:n edustajien kanssa tutkimukseen sopivista erikoisliikkeistä. Kehittämishankkeen erikoisliikkeet löytyi-

vät Lohcase ry:n markkinointitiimin jäsenistä ja lopulta hankkeeseen osallistui kolme yrittäjää.

Hankkeen toiminnallisena tavoitteena oli suorittaa seuraavat toimenpiteet:

1. Selvittää aikaisempia kaupunkien kehittämishankkeita ja benchmarkata niistä saatuja kokemuksia Lohjan keskustan kehittämistä silmällä pitäen.
2. Tutkia erikoisliikkeiden kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä Lohjan keskustan alueella. Lisäksi haluttiin tutkia erikoistavaraliikkeiden kauppiaiden keskinäistä yhteistyötä ja verkostoja. Lisäksi haluttiin ideoida uusia toimintamalleja Lohjan keskustan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.
3. Lopullisena tavoitteena oli suunnitella verkottunut liiketoimintamalli keskustan erikoiskauppiaille, sekä saada työkalu Lohjan keskustaa kehittävien tahojen käyttöön, jossa on vedetty yhteen kaikki alueella tehty kuluttajiin ja kauppaan liittyvät tutkimukset, benchmarking-kohteet ja kehittämishankkeen tutkimustulokset.

Työ aloitettiin tutustumalla palveluliiketoimintaan ja innovatiivisiin verkostoituneisiin liiketoimintamalleihin teoriakirjallisuuden pohjalta. Tämän jälkeen haettiin tietoa Länsi-Uudestamaasta liiketoimintaympäristönä. Tässä osiossa haluttiin kartoittaa alueen kilpailukykyä, vetovoimaa ja kaupungin sitoutumista tarjota yrittäjille hyvät olosuhteet liiketoiminnan harjoittamiseen. Kehittämishankkeen tiedonkeruu tapahtui kahdella tasolla. Ensin pidettiin ryhmähaastattelu, jossa kaksi tutkijaa vei haastattelua eteenpäin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Sen jälkeen pidettiin aivoriihi, jolla haluttiin kerätä uusia ja raikkaita ideoita Lohjan keskustan elävöittämiseen ja terveen liiketoiminnan takaamiseen. Kokouksessa käytiin myös avointa keskustelua tämän hetkisestä tilanteesta Lohjan keskustassa. Haastattelusta kerätyt nauhoitetut ja kirjalliset aineistot kerättiin analysointia varten. Nauhoitettu aineisto kirjoitettiin ja litteroitiin paperille, jotta sitä olisi helpompi käsitellä. Tämän aineiston tukena käytettiin molempien tutkijoiden kirjallista aineistoa. Näiden aineistojen pohjalta on tehty seuraava yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tukiorganisaatiolle. Lopuksi tutkimustulokset analysoitiin ja tuloksista annettiin jatkotoimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle.

Kehittämishankkeen tehtävänä oli kerätä tietoa vastaavista kaupunkikeskustojen kehittämishankkeista ja benchmarkata niistä hyviä käytänteitä Lohjan keskustan kehittämiseen. Lisäksi kehittämishankkeen tehtävänä oli kerätä tietoa ryhmähaastattelulla keskustan erikoisliikkeiden yrittäjiltä, ja näiden tutkimustietojen pohjalta kehitettiin yhteistoiminnallinen liiketoimintamalli ja uusia yhteismarkkinointitoimenpiteitä.

Hankkeen loputtua voidaan todeta, että uutta tietoa pystyttiin keräämään ja siihen nojautuen tehtiin hankkeen tavoitteeksi asetettu yhteistoiminnallinen liiketoiminta-suunnitelma ja yhteismarkkinointimalli.

5.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista

Hankkeen toteutettu kvalitatiivinen ryhmähaastattelu ja siitä saatu primäärinen tieto Lohjan keskustan tilanteesta antoi syvällistä tietoa yrittämisestä erikoistavarakaupan toimialalla. Haastatellut yrittäjät toimivat Lohjan keskustassa ja heidän yrityksensä on erikoistavaraan erikoistuneita liikkeitä. Yritysten esittelyt löytyvät luvusta 2.4. Kaksi yrittäjistä on toiminut Lohjan keskustassa yrittäjinä jo monen vuoden ajan, yksi yritys on toiminut Lohjan keskustassa noin vuoden ajan. Pitempään Lohjan keskustassa toimineilla yrittäjillä on näkemystä kilpailutilanteen muutoksesta monen vuoden ajalta, mikä antoi perspektiiviä pohtia syvällisesti kilpailutilanteen muutosta ja siihen johtaneita syitä.

Kaikki yritykset ovat pieniä, pääosin omistajansa työpanoksella toimivia yrityksiä. Tämä antoi tutkimukseen hyvän pohjan, koska yrittäjät ovat kiinni asiakaspinnassa päivittäin ja tuntevat asiakaskuntansa syvällisesti. Tutkimuksen yritykset kilpailevat eri tuotteilla, mutta osittain samasta asiakaskunnasta, joten tutkimuksen kannalta oli hyvä saada tietoa saman asiakaskunnan näkökannalta. Tutkimuksen haastattelurunko on liitteenä numero 2 ja koko haastattelu litteroituna liitteenä numero 3.

Ensimmäinen tutkimusaihe koski kilpailutilannetta Lohjalla. Lähinnä haluttiin tutkia haastatteluun osallistuneiden yritysten pahimpia kilpailijoita (yrityksiä) Lohjan keskustan alueella. Lisäksi haluttiin tutkia yrittäjien näkemyksiä siitä, mitkä muut kauppakeskittymät ovat pahimpia kilpailijoita Lohjan keskustalle, miten kilpailutilanne on muuttunut viime vuosien aikana, ja mikä on yrittäjien oma erikoisosaamisala, jolla he vastaavat kilpailuun.

Lohjan kemikalion yrittäjä kokee pahimmiksi kilpailijoikseen Lohjan Sokoksen ja Prismen. Kilpailutilanteeseen hän katsoo eniten vaikuttaneen uusien kauppakeskusten, kuten Sellon, avaamisen pääkaupunkiseudulla. Kaupunkikuva on hänen mielestään huomattavasti hiljaisempi kuin muutamia vuosia sitten, tähän on mahdollisesti vaikuttanut Prisma-keskuksen tulo aivan Lohjan keskustaan.

Ateljee Emmen yrittäjä kokee, ettei hänellä ole kilpailijaa Lohjan keskustassa. Muilla yrityksillä ei ole niin laajassa mittakaavassa samaa tarjontaa kuin hänellä. Juhlavaatepuolella hän kokee pahimmiksi kilpailijoikseen Sokoksen ja Modan, jos asiakas etsii halvempia juhla-vaatteita. Ketjuliikkeet, kuten Sokos tekevät myös jonkun verran juhlastailauksia, mutta se ei vaikuta oman yrityksen työtilanteeseen. Keskustan yleistä hiljenemistä hän ei osannut arvioida, koska

liike on ollut auki vasta noin vuoden. Hänen omassa liikkeessään ei ole hiljaisia aikoja vielä koettu, vaan töitä on ollut kokoajan.

Lohjan Lumikin yrittäjä sen sijaan sanoo Lohjan keskustan hiljenneen selvästi, ja tilanne vaikuttaa jo liikevaihtoon. Pahimmiksi kilpailijoikseen hän mainitsee ketjuliikkeiden lisäksi nettikaupan ja kotimyynnin.

Lisäksi tämän aiheen kohdalla pohdittiin joidenkin liikkeiden lopettamisen vaikutusta Lohjan keskustassa. Yleisesti katsottiin, että keskustan hiljeneminen (ja kilpailijoiden väheneminen) on muiden yrittäjien kannalta huono asia, koska laajat valikoimat tuovat asiakkaita koko keskustan alueelle. Lisäksi virastojen sijaintia katutasossa ihmeteltiin. Parhaat liikehuoneistot ovat kaupungin ja valtion virastojen käytössä, eikä se vaikuta positiivisesti kaupungin yleisilmeeseen.

Toinen tutkimusaihe liittyi kuluttajakäyttäytymiseen. Tässä aiheessa keskityttiin pohtimaan kuluttaja- ja ostokäyttäytymisen muuttumista viimeisten vuosien aikana, ja lisäksi mietittiin ostopaikan valintaan liittyviä tekijöitä.

Lohjan Lumikin yrittäjän mukaan häneltä löytyy melko paljon kanta-asiakkaita, osa on jo edellisen omistajan aikaisia ja osa on uusia kanta-asiakkaita. Yrittäjä kokee, että hänellä on jonkin verran nimenomaan liikeuskollisia eikä niinkään tuotemerkkioskollisia asiakkaita. Asiakkaat voivat myös tulla liikkeeseen ihan vain vaihtamaan kuulumisia. Mutta yleensä kuluttajat valitsevat hänen liikkeensä nimenomaan sen vuoksi, että sieltä löytyvät tasokkaat tuotevalikoimat ja hyvä palvelu.

Ateljee Emmin yrittäjä kertoo myös jo saaneensa kanta-asiakkaita Lohjalta ja Vihdistä. Tosin hän sanoo huomanneensa sellaisen ilmiön, että mitä vähemmän rahaa kuluttajalla on käytettävissään, sitä herkemmin lähdetään etsimään pääkaupunkiseudulta halvempia vaihtoehtoja. Kuluttajat eivät laske matkaan meneviä kustannuksia, vaan hakevat vain edullisempia tuotteita. Haastateltava halusi painottaa sitä, että jo kouluissa pitäisi kertoa kuinka omat kuluttajavalinnat vaikuttavat oman paikkakunnan ja jopa oman maan hyvinvointiin.

Lohjan kemikalion yrittäjä kertoo saaneensa paljon myönteistä palautetta palvelun laadusta ja laajoista valikoimista nimenomaan mökkiläisiltä. Heistä on ollut mukava huomata, että pieneltäkin paikkakunnalta saa hyvää palvelua, ja täältä löytää erilaisia tuotevalikoimia kuin isoista kauppakesuksista. Yleensä ihmiset osaavat arvostaa sitä, että ammattilainen neuvoa esimerkiksi tuotteiden käytöstä, tällaista palvelua ei marketeista saa. Toisaalta joskus tuntuu, että ihmiset eivät uskalla tulla sisään pieneen liikkeeseen, koska siellä ei voi katsella tavaroita rauhassa.

Tämän kysymyksen kohdalla pohdittiin myös lisäpalveluiden tuomaa kilpailuetua, jota isot hypermarketit ja kauppakeskukset pystyvät tarjoamaan. Esimerkiksi joissain kauppakeskuksissa on lapsiparkkeja, jossa lapset voivat leikkiä ammattilaisten kanssa sillä aikaa kun vanhemmat käyvät ostoksilla. Lohcase ry:n toiminnanjohtaja lupasi kartoittaa mahdollisuutta järjestää vastaavaa palvelua esimerkiksi kauppakeskus Lohjantähdessä.

Kolmas tutkimusaihe liittyi kauppiasyhteistyöhön Lohjalla. Tässä kohdassa haluttiin tutkia ja kartoittaa kauppiasyhteistyön laajuutta ja tärkeyttä Lohjan keskustassa, ja yrittäjien omaa halukkuutta osallistua kauppiasyhteistyöhön. Lisäksi tämän kysymyksen kohdalla tutkittiin kaupungin ja muiden julkisyhteisöjen tarjoamaa tukea ja sen tarpeellisuutta kauppiasyhteistyöhön.

Lohjan Lumikin yrittäjä kertoo neljän naisyrittäjän tehneen aikaisemmin paljonkin markkinointiyhteistyötä. Tällä hetkellä ei ole mitään merkittävää yhteistyötä Lohjan keskustan kauppiaiden välillä.

Ateljee Emmin yrittäjä kertoo tekevänsä jonkin verran yhteistyötä toisen keskustassa toimivan kauneushoitolan kanssa. Myös isot ketjuliikkeet lähettävät välillä hänelle asiakkaita, ja tämä toimii myös toisinpäin. Yrittäjänä hän voisi lähteä mukaan erilaisiin yhteisiin tapahtumiin ja yhteismarkkinointitempauksiin. Keskustan kauppiaiden yhteismainoksia on ollutkin, mutta niiden toteutus ei hänen mielestään ollut hirveän laadukas, vaikka ajatus sinänsä oli ihan hyvä. Haastateltava kokisi kauppiasyhteistyön hyväksi vertaistuen ja kokemusten vaihdon foorumiksi.

Lohjan kemikalion yrittäjän mielestä tämän hetken tilanne Lohjan keskustassa vaikuttaa kaikkiin siellä oleviin yrityksiin negatiivisesti: useita yrityksiä on lopettanut ja se vaikuttaa lamaanuttavasti koko yhteisöön.

Tämän kysymyksen kohdalla oltiin yleisesti sitä mieltä, että yhteismarkkinointi olisi hyvä yhteistyön muoto Lohjan keskustan kauppiaiden kesken. Mainostavien yritysten täytyisi kuitenkin tukea toisiaan valikoimillaan. Kauppiasyhteistyöhön osallistuminen täytyisi tehdä mahdollisimman vaivattomaksi kaikille halukkaille: kokousajat tulisi ajoittaa niin, että kaikki halukkaat pääsisivät osallistumaan, lisäksi kaupunki voisi tukea entistä aktiivisemmin kauppiasyhteistyötä. Muita yhteistyötahoja voisivat olla muut Lohjan kauppiasyhdistykset, Lohjan Yrittäjät ry ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Korkeammalta taholta toivottiin järeitä toimenpiteitä keskustan kauppiaiden tueksi ja haastateltavat kokivat, että sanahelinää on ollut aivan tarpeeksi ja nyt tarvittaisiin jotain konkreettisia tekoja.

Yhdeksi kauppiasyhteistyötä vaikeuttavaksi asiaksi nähtiin ketjuliikkeiden kasvavan lukumäärän keskustan alueella. Ketjuliikkeillä ei välttämättä ole omaa kauppiasta ja usein niillä on myös omat markkinointisuunnitelmansa eivätkä ne osallistu keskustan omiin yhteistyömuotoihin.

Neljäs tutkimusaihe käsitteli Lohjan keskustan infrastruktuuria. Tämän kysymyksen kohdalla pohdittiin Lohjan kaupunkikuvaa, imagoa ja asiakkailta saatua palautetta Lohjan keskustan toimivuudesta ja viihtyvyydestä. Lisäksi mietittiin yleistä liikenteen sujuvuutta ja paikoitusmahdollisuuksia. Haastateltavilta kysyttiin myös mitä heidän mielestään Lohjalta puuttuu, kun ajatellaan yleistä viihtyvyyttä.

Ateljee Emmin yrittäjän mielestä kaupungin yleiskuva on melko betoniviidakkomainen, eikä viihtyvyyteen ole paljoakaan panostettu. Lisäksi ravintoloita löytyy kyllä perheille, mutta tasokkaita gourmet-ravintoloita ei juuri ole. Hänen mielestään Lohjan ravintoloitsijat luottavat liikaa siihen, että asiakkaita riittää kaikille. Yksi kunnon kilpailija voisi hänen mielestään parantaa kaikkien Lohjan keskustassa toimivien ravintoloitten laatua. Muuten hän katsoo hyväksi puoleksi sen, että Lohjalla kaikki kauppakeskittymät on suhteellisen lähellä toisiaan.

Lohjan Lumikin mielestä parkkiasiat sujuvat nykyään keskustassa paljon paremmin kuin ennen. Ihmiset osaavat jo laittaa tarpeeksi rahaa mittareihin, eivätkä parkkipaikkojen maksullisuus puhututa enää niin paljon kuin ennen. Lisäksi kahviloita on nykyään tarpeeksi paljon ja niiden palveluita käytetäänkin ihan mukavasti.

Lohjan kemikalion yrittäjän mielestä Laurinkatu on nykyään niin hiljainen, että hänen mielestään parkkimaksut voisi poistaa ihan kokonaan.

Tämän kysymyksen kohdalla todettiin, että yleiseen viihtyvyyteen voisi panostaa enemmänkin. Lohjalaiset ovat ehkä tottuneet kaupungin karuun yleiskuvaan, mutta matkailua ajatellen keskustan viihtyvyyttä voisi parantaa.

Viides tutkimusaihe koski keskustan viihtyvyyttä, tapahtumia ja elävöintiä. Tämän kysymyksen kohdalla pohdittiin Lohjan kilpailutekijöitä sen suurimpiin haastajiin (kauppakeskus Sello ja Helsingin keskusta) verrattuna. Lisäksi mietittiin nykyisten tapahtumien mielekkyyttä ja kiinnostavuutta, sekä pohdittiin millaisia tapahtumia tarvittaisiin lisää. Haastateltavilta kysyttiin myös mikä heidän mielestään on Lohjan vetovoimatekijä.

Lohjan Lumikin yrittäjän mielestä Lohjalla on melko paljon mielenkiintoisia tapahtumia. Ongelma on vain siinä, että esimerkiksi Omenakarnevaalien aikaan, kun kaupungilla on paljon ihmisiä, niistä aika harva kuitenkaan poikkeaa muissa keskustan liikkeissä.

Ateljeen Emmin yrittäjä on samaa mieltä, juuri nämä massatapahtumapäivät ovat hänenkin liikkeessään hyvin hiljaisia. Ostovoimaa kyllä kaupungista löytyy, ihmiset täytyisi saada poikkeamaan myös oman kaupungin liikkeissä. Kaupunki on tiiviisti rakennettu, ja täältä löytää erilaisia palveluita ihan pienen alueen sisältä. Autonkin saisi parkkeerattua ihan viereen, mutta ihmiset täytyisi herättää ostoksille esimerkiksi yhteismarkkinoinnilla. Länsi-Uusimaa - lehti voisi tukea lohjalaisten yrittäjien mainoskampanjaa.

Lohjan Lumikin ja Lohjan kemikalion yrittäjät kertovat neljän Lohjan keskustassa toimineen naisyrittäjän mainoksista, joita he toistivat säännöllisesti paikallislehdessä. He saivat sovittua mainoksille kohtuullisen hinnan, kun se sovittiin aina vuodeksi eteenpäin. Ihmiset osasivat jo odottaa mainosta ja se toimi heidän mielestään ihan loistavasti. Nyt tämä mainonta on lopetettu.

Tämän kysymyksen kohdalla pohdittiin Lohjan keskustan kauppiaiden profiloitumista hyvään palveluun. Haastateltavat uskovat, että tulevaisuudessa ihmiset osaavat taas paremmin arvostaa pieniä erikoisliikkeitä, joista saa laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua.

Kuudes tutkimusaihe käsitteli yrittäjien mielteitä tulevaisuudesta. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään Lohjan keskustan tulevaisuudesta, sekä siitä mihin suuntaan he haluaisivat Lohjan keskustan kehittyvän. Lisäksi mietittiin mikä olisi oikea taho kehittämään Lohjan keskustaa, ja onko yrittäjillä itsellään resursseja ja intoa kehittää keskustaa omalta osaltaan.

Ateljee Emmin yrittäjä uskoo, että kun uusista kauppakeskuksista (Sello, Iso Omena) on uutuudenviehätys lähtenyt, kuluttajat palaavat paikallisiin liikkeisiin. Lyhyttä välimatkaa Lohjan keskustaan opitaan arvostamaan uudestaan.

Yleisesti tämän kysymyksen kohdalla oltiin sitä mieltä, että paikallisuuden viehätys tulee vielä nousemaan trendiksi. Samoin kun nykyään puhutaan kestävästä kehityksestä, ekologisista ja eettisistä arvoista, tulevaisuudessa ihmiset haluavat ostaa tuotteensa taas mahdollisimman läheltä.

Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
1. Kilpailutilanne Lohjalla -Mitkä liikkeet (erikoisliike / kauppaketju) ovat pahimmat kilpailijanne? -Mikä kauppakeskittymä tai kauppakeskus on mielestänne pahin kilpailijanne? -Miten kilpailu on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? -Mikä on mielestänne teidän erikoisosaamisalueenne kun mietitään kilpailijoita?	-Ei suoranaisia kilpailijoita, kun puhutaan kokonaistarjoomasta -Edullisemmissa juhla-vaatteissa kilpailijoita ovat Sokos ja Moda -Keskustan liikkeet tekevät myös yhteistyötä esim. juhlastailauksissa. -Yritys on toiminut keskustassa n. vuoden, eikä haastateltava pystynyt kommen-toimaan kilpailu-tilanteen muuttumista -Juhlastailauksien kokonaistarjooma on kilpailuetu.	-Suurimmat kilpailijat Sokos ja Prisma -Lisäksi nettikauppa ja kotimyynti ovat kasvattaneet asemaansa kilpailijoina -Kauppakeskittymistä suurimmiksi kilpailijoiksi mainittiin Sellon ja mahdollisesti muut Lohjan lähellä olevat kauppakeskittymät, kuten Virkkala -Keskusta on hiljentynyt huomattavasti -Asiakkaat hakevat laatua, hyviä valikoimia ja palvelua.	-Ketjuliikkeiden lisäksi kilpailijoikseen verkostomarkkinoinnin ja nettikaupan. -Muista kauppakeskittymistä kilpailijaksi mainittiin Nummelan Prisman -Kilpailu on keskustan alueella selvästi kiristynyt, ja se on vaikuttanut haasteltavan yrityksen liikevaihtoon -Asiakkaat hakevat palvelua, laatua ja hyviä valikoimia.
Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
2. Kuluttajakäyttäytymisen -Miten kuluttajakäyttäytyminen on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? -Ovatko asiakkaat paikkakunta / erikoisliike/tuoteuskollisia vai onko tämä muuttumassa? -Miten ostokäyttäytymisen on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? Vaaditaanko enemmän laatua, edullisempia hintoja, viihtyisää ostosympäristöä, muita palveluita enemmän / vähemmän kuin ennen? -Miten ostopaikan valinta on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana?	-Yrityksellä on liikeuskollisia asiakkaita -Kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen näkyy niin, että ihmiset ovat valmiita matkustamaan pitkällekin saadakseen tuotteen hieman halvemmalla -Kuluttajat voivat haluta ostoksille hypermarketteihin myös niiden tarjoamien oheispalveluiden, kuten lapsiparkkien vuoksi -Asiakkaat eivät hirveästi vaadi palvelua, yleensä asiakkaat yllättyvät iloisesti, jos saavat hyvää palvelua.	-Keskusta on hiljentynyt viime vuosina -Asiakkaat lähtevät joskus ostoksille Saloon, koska siellä on halvempaa ja paremmat parkkipaikat -Mökkiläiset osaavat arvostaa Lohjan keskustasta löytyviä hyviä tuotevalikoimia ja hyvää palvelun laatua.	-Yrityksessä käy kanta-asiakkaita, jotka ovat tottuneet asioimaan siellä -Yrityksellä on jonkun verran liikeuskollisia asiakkaita, jotka hakevat erityisesti hyvää palvelua ja laadukkaita tuotteita -Lohjan keskusta on hiljentynyt viime vuosien aikana huomattavasti. Tilanne näkyy jo liikevaihdossa.

Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
3. Kauppiasyhteistyö Lohjalla -Millaista kauppiaiden välistä yhteistyötä Lohjalla on? Teettekö itse yhteistyötä muiden kauppiaiden kanssa? -Millaista yhteistyötä toivoisitte kauppiaiden kesken olevan? -Onko kaupunki tai muu julkinen yhteisö mukana kauppiasyhteistyössä? -Koetteko kauppiaiden välisen yhteistyön tärkeäksi? Miten kauppiasyhteistyö on vaikuttanut teidän liiketoimintaan? Miten se on vaikuttanut Lohjan kaupungin keskusta? -Onko tarpeen olla enemmän kauppiaiden välistä yhteistyötä? -Millaista tukea toivoisitte kauppiasyhteistyöhön ja miltä taholta?	-Jonkun verran yhteistyötä toisen keskustassa toimivan kauneushoitolan kanssa -Myös isot ketjuliikkeet lähettävät asiakkaitaan yritykseen -Hyviä yhteistyömuotoja voisivat olla erilaiset tapahtumat ja yhteismarkkinointi, lisäksi verkostoitumista ja toisilta oppimista esim. taloushallinnossa -Yhteistyömuotoja voisi olla enemmänkin ja kaupungin pitäisi ehdottomasti tukea kauppiasyhteistyötä -Yhteistyötä voisi tehdä myös muiden kauppiasyhdistysten, Lohjan Yrittäjien ja ammattikorkeakoulu Laurean kanssa.	-Yhteistyötä ei tällä hetkellä ole, meillä oli neljän naisyrittäjän yhteismarkkinointia, mutta se loppui juuri silloin, kun rupesi tuotamaan tulosta -Yhteismarkkinointi olisi hyvä yhteistyömuoto -Ihmisille on tärkeää nähdä ja kuulla että yrityksemme toimii Lohjan keskustassa -Kun liikkeet lopettavat keskustasta, vaikuttaa se lamaanuttavasti koko yhteisöön.	-Tällä hetkellä ei ole kauppiasyhteistyötä -Yhteismarkkinointi olisi hyvä yhteistyömuoto, jos mainostavat yritykset tukisivat tuotevalikoimillaan toisiaan -Hyviä mainoskampanjoita pitäisi saada lisää, ja niitä pitäisi toistaa säännöllisesti.
Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
4. Lohjan kaupungin infrastuktuuri -Millainen kaupunkikuva, imago ja mielikuva teillä on Lohjan keskustasta? Millaisena uskotte kuluttajien näkevän Lohjan keskustan? -Millaisia parannuksia Lohjan kaupunkikeskustaan pitäisi tehdä kun ajatellaan rakennuksia, liikennettä, parkkipaikkoja ja yleistä viihtyvyyttä? -Mitä teidän mielestänne Lohjalta puuttuu kun mietitään yleistä viihtyvyyttä?	-Kaupunki on betonivii-dakko -Viihtyvyyteen ei ole panostettu -Lohjalaiset ovat ehkä tottuneet karuun kaupunki-ilmeeseen -Kahviloita tosin on melko paljon ja niitä käytetään hyvin -Kunnolliset gourmet-ravintolat puuttuvat, vain perheille suunnattuja ravintoloita löytyy.	-Laurinkatu on niin hiljainen, että maksullisen parkin voisi poistaa.	-Keskusta ei ole kovin viihtyisä -Parkkipaikoista valittaminen on rauhoittunut. Ihmiset osaavat laittaa jo tarpeeksi rahaa mittareihin. -Kahviloita on nykyään tarpeeksi.

Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
5. Keskustan viihtyvyys, tapahtumat ja elävöinti -Mikä teidän mielestänne Lohjan keskustassa hyvää ja mikä huonoa kun mietitään Lohjan keskustan kilpailutekijöitä sen suuriin haastajiin (esim. kauppakeskus Sello tai Helsingin keskustan liikkeet)? -Onko Lohjalla mielestänne tarpeeksi mielekkäitä tapahtumia, jotka kiinnostavat kuluttajia? -Minkälaisia tapahtumia/tempauksia mielestänne tarvitaan lisää? -Mikä on Lohjan vetovoima?	- Hyvää Lohjalla on kauppakeskittymien läheisyys -Lohjan keskusta on tiivis ja parkkipaikat ihan liikkeiden vieressä -Lohjalla riittää ostovoimaa, mutta miten saadaan ihmiset käymään ostoksilla Lohjan keskustan liikkeissä? Meidän pitäisi profiloitua hyvällä palvelulla -Massatapahtumapäivät ovat hiljaisia -Paikallislehti pitäisi saada mukaan tukemaan yrittäjien mainoskampanjoita.	-Lohjan keskusta on hyvä ja tiivis keskusta -Uskon, että ihmiset oppivat vielä arvostamaan erikoisliikkeitä ja sieltä saatavaa hyvää palvelua.	-Tapahtumia on nykyään melko paljon -Mielenkiintoisten tapahtumien aikaan ihmisiä on kaupungilla todella paljon -Jos Lohjan keskustassa olisi tarpeeksi valikoimaa ja hyviä liikkeitä, niin se olisi todella hyvä ostopaikka myös ulkopaikkakuntalaisille -Parkkipaikat sijaitsevat ihan liikkeiden vieressä.
Teema-aihe	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
6. Tulevaisuuden näkymät -Miten te näette ja koette Lohjan keskustan tulevaisuuden kaupan ja muun liiketoiminnan kannalta?	-Kun ensimmäinen hoto lähtee isoista kauppakeskuksista, ihmiset oppivat jälleen arvostamaan paikallista erikoistavarakauppaa.	- Uskon, että ihmiset oppivat taas käymään pienissä erikoisliikkeissä hypermarkettien sijaan. -Hyvä palvelu on tärkeää.	

Taulukko 8: Yhteenvedo kehittämishankkeen tutkimustuloksista

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli tieto siitä, että muutamat keskustan pienet erikoisliikkeet ja isot ketjuliikkeet tekevät yhteistyötä tarjoamalla kilpailijan palveluita, jos eivät itse pysty jotain palvelua tarjoamaan. Tämän tapaista yhteistyötä esitellään myös yhtenä vaihtoehtona kehittämishankkeen tuotoksessa.

Aivoriihi-ideointi tuotti monta hyvää ideaa Lohjan keskustan elävöittämiseen, kauppiasyhteistyöhön ja kaupan vilkastuttamiseen. Seuraavassa taulukossa on kerätty kaikkien haastatteluun osallistuneiden yrittäjien ideat. Ideointiin osallistui myös Lohcase ry:n toiminnanjohtaja.

Lohcase ry	Ateljee Emmi	Lohjan kemikalio	Lohjan Lumikki
<ul style="list-style-type: none"> -Yhteismarkkinointia -Iltatori -Joulutori Keskusaukiolle -Kävelykatu -Autot pois torilta -Kukkia katupylväisiin -Toimituksellisia juttuja lehtiin 	<ul style="list-style-type: none"> -Yhteismarkkinointia -Yhteinen visuaalinen ilme -Yhteisiä teemapäiviä: kauneuspäivä, muotipäivä, hyvän olon päivä: yhteismarkkinointi, jokaisella tapahtumia, alennuksia -Yhteiset kutsuvierasillat -Muotinäytöksiä -Asiakkaalle alennuslipukeita tms. 	<ul style="list-style-type: none"> -Yhteismainos -Ulkomyynti kesällä vain Lohjan kauppiaille (kauppiaiden tarjouksia) -Konsertteja keskustaan -Kauppiaiden yhteistyötä -Kaksi viikkoa ennen joulua pidennetty aukioloaika 	<ul style="list-style-type: none"> -Yhteismainontaa keskustan kauppiaiden kesken -Yhteisiä tapahtumia, kohde-ryhmä esim. naiset (osallistujat liikkeitä, joilla tarjonta; a naisille, esim. naistenpäivä)

Taulukko 9: Kehittämishankkeen aivoriinhen ideoita

5.3 Yhteenvedo tuotoksesta

Kehittämishankkeen tuotoksena suunniteltiin keskustan erikoisliikkeille yhteistoiminnallisen liiketoimintamallin perusidea ja yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen. Yhteistoiminnallisessa liiketoimintamallissa vastattiin kysymyksiin: mitä (tuotteet, palvelut ja tarjooma), kenelle (kohderyhmät ja segmentit), miten (toimintamallit) ja mikä on organisaation tavoiteimago. Yhteismarkkinointimallin markkinointitoimenpiteissä suunniteltiin ja ideoitiin uusia tapahtumia ja muita kaupankäyntiä edistäviä markkinointitapoja.

Erikoisliikkeiden yhteistoiminnallinen liiketoimintamalli	
Mitä?	Tuotteet, palvelut ja tarjoomat - erikoisliikkeiden laadukkaat tuotteet, palvelut ja yhteiset tarjoomat yli yritysrajojen
Kenelle?	Kohderyhmät - maantieteellisesti samalla alueella asuvat (asukkaat, mökkiläiset) - laatutietoiset, jotka arvostavat hyvää palvelua
Miten?	Toimintatapa - yhteiset tuote- ja palvelutarjoomat, asiakaslähtöisyys, arvon luominen - kilpailuedun luominen palvelumarkkinoinnilla ja verkostomaisella liiketoimintamallilla
Tavoiteimago	- profiloituminen hyvän palvelun ja laadukkaiden tuotteiden tarjoajiksi - asiakaslähtöisyys - keskustan palvelevat erikoisliikkeet - yhteinen lupaus ja viesti asiakkaille

Yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen	
Markkinoinnin vuosi-kalenteri	markkinointitapahtumien kirjaaminen yhteiseen vuosikalenteriin (mainonta, tapahtumat ja muut markkinointitoimenpiteet)
Mainoskampanjat	- joulukampanjat - juhlakauden kampanjat - muut mainoskampanjat
Tapahtumat	- vuoden päätapahtumat: joulu, juhlakauden alku (toukokuu) - hemmottelupäivä maaliskuussa - luontoliikuntaa syyskuussa
Verkkokauppa	- keskustan erikoisliikkeiden yhteinen verkkokauppa tai - kaikkien lohjalaisten kaupallisten keskustojen yhteinen verk-kokauppa
Lohja-shopperi	Lohja-shopperikortti, jolla saa erilaisia etuja - alennukset ja tarjoukset erikoisliikkeistä - pysäköintiaikaa - Länsi-Uusimaa lehden kestotilaus tarjoushintaan

Taulukko 10: Tuotoksen yhteenveto

5.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Lohjan keskusta on tällä hetkellä muutoksen edessä. Ryhmähaastattelussa todettiin, että keskusta on hiljentynyt huomattavasti viimeisten vuosien aikana ja kuluttajat suunnistavat ostoksille entistä useammin pääkaupunkiseudun kauppakeskuksiin ja Helsingin keskustan liikkeisiin. Vaikka Prisma-keskuksen valmistumisen toivottiin elävöittävän koko keskustaa ja tuovan asiakkaita myös muihin liikkeisiin, tätä ilmiötä ei ilmeisesti ole kuitenkaan tapahtunut.

Lohjan keskustasta on viime vuoden aikana lopettanut toimintansa useita liikkeitä. Ryhmähaastattelusta kävi ilmi keskustan erikoisliikeryrittäjien olevan huolestuneita yleisestä lamaantumisesta, jota tämän hetkinen taantuma ja Lohjan keskustan yritysten lopettaminen aiheuttaa. Sen vuoksi on toivottavaa, että tämän kehittämishankkeen ehdotukset Lohjan keskustan kehittämiseksi viedään eteenpäin oikeille tahoille ja organisaatioille, jotta voisimme pitää Lohjan keskustan elinvoimaisena kauppakeskittymänä yrittäjille ja viihtyisänä ostospaikkana kuluttajille.

Kehittämishankkeen ryhmähaastattelussa todettiin, ettei kauppiasyhteistyötä juuri ole tällä hetkellä keskustan kauppiaiden välillä. Tämän lisäksi, tai tästä johtuen kauppiaat eivät ole verkottuneet muiden keskustan alueella toimivien kauppiasyhdistysten tai yrittäjäyhdistysten kanssa. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että Lohjan kaupunki ei tue tarpeeksi yrittäjyyttä Lohjan keskustan alueella. Lohjan keskustassa on toiminut tai toimii tälläkin hetkellä muita kauppiasyhdistyksiä, kuten Lohjantähden kauppiasyhdistys ry ja Laurinkadun kaup-

piasyhdistys ry. Lisäksi Lohjalla toimii vahva yrittäjäyhdistys Lohjan Yrittäjät ry, mutta näiden tahojen kanssa ei ole saatu luotua tarpeeksi tiivistä yhteistyötä.

Lohjan keskustan alueella siis toimii periaatteessa useita eri yhdistyksiä, joiden päämääränä on keskustan elävöittäminen ja yritystoiminnan tukeminen. Yhteistä tahtotilaa ja suunnitelmaa ei näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ole kuitenkaan luotu. Ehkä juuri siksi haastateltavat, ja monet muut keskustan alueella toimivat yritykset kokevat, että sanahelinää keskustan kehittämisestä on kyllä riittänyt, mutta tarpeeksi tekoja sen eteen ei ole tehty.

Haastattelusta ilmenee, että useat keskustan kauppiaat ovat kuitenkin kiinnostuneita esimerkiksi yhteismarkkinoinnista. Erilaisia yhteisiä mainoksia on Lohcase ry:n toimesta aikaisemminkin julkaistu, ja ne on koettu hyviksi tavoiksi tukea yhteistä kauppakeskittymää. Lisäksi haastattelusta kävi ilmi, että Lohjalla on paljon hyviä tapahtumia, jotka vetävät ihmisiä keskustaan. Haastateltavat kertovat asiakkaidensa hakevan liikkeistä nimenomaan hyvää palvelua ja laadukkaita tuotteita, ja he kokivat, että koko Lohjan keskusta voisi profiloitua hyvän palvelun erikoistavarakeskittymäksi.

Lohjan keskustassa on yrityksiä, jotka ovat toimineet siellä jo monet vuodet tai vuosikymmenet. Haastattelussa koettiin haasteelliseksi näiden liikkeiden saamista mukaan kauppiasyhteistyöhön. Tällä hetkellä kauppiasyhteistyön tilanne on se, että muutamat aktiiviset liikkeet ovat mukana esimerkiksi järjestämässä erilaisia tapahtumia, mutta suurin osa keskustan yrittäjistä ei osallistu millään tavoin keskustan yhteismarkkinointikampanjoihin tai yhteisiin tapahtumiin. Tosin viimeisten vuosien aikana keskustan alueella ovat monet erikoisliikkeet lopettaneet toimintansa, ja tilaa ovat vallanneet ketjuliikkeet, jotka toteuttavat pelkästään ketjuliikkeensä omaa markkinointia.

Tämän tilanteen korjaamiseksi voitaisiin yhdessä pohtia kaupungin johdolla tarpeeksi vahvaa taustaorganisaatiota, joka lähtisi aktiivisesti kehittämään keskustan kaupallista vetovoimaa. Haastattelussa todettiin, että yhteistyö esimerkiksi Lohjan Yrittäjien kanssa olisi luonnollinen, koska useat keskustan yrittäjistä on sekä yrittäjäyhdistyksen että Lohcase ry:n jäsen. Haastateltavat toivoivat, että Lohjan kaupungin lähtisi vahvasta edistämään kauppiasyhteistyötä. Kaupunki tosin tukee Lohjan keskustan kehittämistä Lohcase ry:n jäsenyyden kautta, mutta osa-aikainen toiminnanjohtajuus ja hallitustyöskentely eivät riitä, jos halutaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi kuluttajien ja ostovoiman valumiseen muihin kauppakeskittymiin. Taloudellinen tuki ei tietenkään aina ratkaise kaikkia ongelmia, suurin ongelma lieneekin keskustan kehittämisen tahtotilan, vision ja resursoinnin epäselvyys, sekä siihen tarvittavan vahvan organisaation toimivallan puuttuminen.

Toinen asia, joka kävi selville kehittämishankkeen ryhmähaastattelussa, oli Lohjan keskustan karu ilme ja yleisen viihtyvyyden heikko taso. Saman johtopäätöksen voi tehdä Lohcase ry:n teettämässä kyselyssä Lohjan kaupungin viihtyvyydestä (2008). Kyselyn mukaan kaupungin yleisilme on karu, osa rakennuksista on huonossa kunnossa ja pyöräilijöille halutaan lisää kevyen liikenteen väyliä. Keskustasta halutaan yleisesti siistimpi ja toimivampi. Jo monien vuosien ajan keskustaan on toivottu kävelykatua, jonka varrelle voisi sijoittua kahviloita ja muita erikoistavaran myymälöitä. Hyvänä asiana Lohjan keskustassa koettiin se, että keskusta on tiivis ja pieneltä alueelta löytyy hyvin monenlaisia palveluita ja erikoistavaraliikkeitä. Myös parkkipaikat löytyvät ihan liikkeiden vierestä, eivätkä ennen niin paljon puhuttaneet maksulliset parkkipaikat ole enää viime aikoina olleet esillä negatiivisessa sävyssä.

Haasteltavia ihmetytti erilaisten virastojen sijoittuminen keskustan parhaisiin katutason liiketiloihin. Keskustan yleisilmeeseen vaikuttaa negatiivisesti kauniiden näyteikkunoiden vähyys. Nimenomaan shoppailuun liittyvää näyteikkunoiden katselua ja keskustassa kävelyä ei Lohjalla voi paljoa harrastaa juuri siitä syystä, että monet katutason näyteikkunat kuuluvat erilaisille virastoille tai toimistoille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Lohjan keskustan kehittämiseen ja sen vetovoiman lisäämiseen täytyy paneutua monitahoisesti. Ensin pitää rakentaa toimiva organisaatio, joka jakaa vastuualueet eri tahoille, kuten kaupungille, yrittäjä- ja kauppiasyhistyksille, asukas-, eläkeläis- ja nuorisoyhistyksille ja muille sidosryhmille, jotka toimivat yhdessä keskustan kehittämisessä. Kaupungin tulee valvoa ja antaa resursseja näille tahoille, jotta kehittämistyö on mahdollista. Kaupungin yleiskuvaa ja imagoa tulee parantaa suunnitelmallisesti yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Lohjan keskustan kaupalliseen vetovoimaan vaikuttaa kiinteästi kauppiaiden välinen yhteistyö ja yhteistyön tukeminen kaupungin taholta. Yhteistyötä tulee tehdä verkostoitumalla eri osalualueilla: yhteismarkkinointi tulee olla kaikkien kauppiaiden vastuulla ja kauppiaiden tulee sitoutua yhteiseen visuaaliseen ilmeeseen ja viestiin. Lisäksi kauppiasyhteistyötä voidaan viritellä esimerkiksi taloushallinnossa, logistiikassa, varastoinnissa sekä vertaistukitoiminnassa. Lohjan keskusta tulee näkyä kuluttajalle yhtenäisenä ja vetovoimaisena kauppakeskittymänä, ”kauppakeskuksena”, jossa eri ostokäyttäytymiseen liittyvät palaset osuvat kohdalleen; tuotevalikoimat, hyvä palvelu, liikenne, ravintola- ja kahvilapalvelut.

Kolmantena asiana voidaan mainita Lohjan keskustan yleisen viihtyvyyden, siisteyden ja rakenteellisen vetovoiman tärkeys. Eri tutkimusten mukaan (kuluttajatutkimukset 2004, 2009 ja kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008) Lohjan keskustan mielikuva asukkaiden, kuluttajien ja ulkopaikkakuntalaisten mielessä ei ole kovin positiivinen. Keskustan alue kaipaisi ehdottomasti kasvojen kohotusta, jota voitaisiin toteuttaa rakenteellisesti kuten kävelykatu,

kevyen väylän tiet, puistoalueet ja istutukset. Lisäksi monet rakennukset ovat ulospäin huonokuntoisen näköisiä.

Lohjan keskustan kehittäminen ja sen vetovoiman lisääminen tarvitsee taloudellisia resursseja, vahvaa organisaatiota, yhteistyötä kauppiaiden, kaupungin ja muiden sidosryhmien välillä, sekä selkeää päämäärää, suunnitelmaa ja tavoitteiden asettamista. Näillä toimenpiteillä varmistetaan elävä ja virkeä kaupunkikeskusta kuluttajille sekä liiketaloudellisesti kannattava ympäristö yrittäjille.

5.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation tulisi miettiä toimivat yhteistyöelimet ja organisaatio, joka lähtisi kehittämään Lohjan keskustaa ja tukemaan kauppiasyhteistyötä. Perustettavalla organisaatiolla tulisi olla myös tarpeeksi suuri toimivalta ja siihen tarvittavat resurssit, jotta kehittämistyö olisi realistisesti mahdollista, eikä jäisi vain suunnitelmatasolle. Tämä työ voitaisiin aloittaa tuomalla keskustan alueella toimivat eri tahot yhteen, ja pohtia keskinäistä verkostoitumista, yhteistä organisaatiota ja yhteistä päämäärää.

Lisäksi keskustan kaupallisen vetovoiman lisäämiseksi kohdeorganisaatio voisi miettiä tapoja parantaa Lohjan imagoa ja mielikuvaa. Tätä voitaisiin kehittää luomalla keskustalle yhteinen ilme ja viesti, jolloin Lohjan keskusta näkyisi kuluttajalle yhtenäisenä, kaikki tarvittavat palvelut tarjoavana kaupallisena keskuksena. Kaikki keskustan kauppiaat tulisi sitouttaa tähän viestiin ja ilmeeseen.

Kaupungin yleiseen viihtyvyyteen ja siisteyteen voidaan vaikuttaa viemällä aloitteita ja ehdotuksia Lohjan kaupungin elimille. Kaupungilla valmisteltu keskustan uusi osayleiskaava on yksi askel eteenpäin kohti viihtyisämpää keskustaa, mutta kohtaako se kuluttajien ja yrittäjien toiveet ja tarpeet? Osayleiskaavaan vaikuttaminen tulisi olla myös yrittäjien ja kaikkien keskustassa toimivien osapuolten ulottuvilla, ja kohdeorganisaatio voisi selvittää nimenomaan yrittäjien toiveita ja tarpeita ja viedä tätä viestiä eteenpäin kaupungin päättävälle elimille.

Haasteltavien yritysten edustajat toivoivat Lohjan keskustan profiloituvan tulevaisuudessa hyvän palvelun kauppakeskittymäksi. Yhdeksi välineeksi palvelun laadun takaamiseksi voitaisiin ajatella yhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa, ja Palvelupassi-hankkeen käyttämistä yhtenä koulutusväylänä parempaan asiakaspalveluun ja myyntiin.

Palvelupassikoulutusten tavoitteena on parantaa Lohjan alueen asiakaspalvelun laatua ja se on osana Lohjan kaupungin keskustan kaupallinen kehittäminen - hanketta. Palvelupassi-

hankkeen toteutus alkoi syksyllä 2007 Lohjan Laureassa, jolloin aloitettiin pilottivaiheen suunnittelu. Ensimmäinen Palvelupassi-hankkeen vaihe oli nimeltään Nuori asiakaspalvelija-seminaari, ja tapahtuma käsitti seminaarin ja näyttökokeen. Näyttökokeeseen kuului seminaaripäivänä pidetyt asiakaspalvelutilanteisiin liittyvät tehtävät sekä myöhemmin järjestetty näyttötesti Nuori Yrittäjyys - messuilla. Näiden perusteella osallistuja sai hankkeeseen osallistumisestaan todistuksen, eli Palvelupassin. Yhteistyökumppaneina tapahtuman järjestämisessä olivat Lohjan Yrittäjät ry, Lohcase ry, Lohjan Nuorkauppakamari ry, Nuori Yrittäjyys ry sekä Länsi-Uudenmaan Koulutuskeskus. (Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen välineenä Lohjalla 2008.)

1. Ensimmäinen Palvelupassi-hankkeen vaihe on nimeltään Nuori asiakaspalvelija -seminaari. Hanke käsittää Nuori asiakaspalvelija -seminaarin ja näyttökokeen. Näyttökokeeseen kuuluu seminaaripäivänä pidetyt asiakaspalvelutilannetehtävät sekä myöhemmin järjestettävä näyttötesti. Näiden perusteella osallistuja saa todistukseksi Palvelupassin.
2. Palvelupassin toisen vaiheen tavoitteena on antaa työikäisille henkilöille päivitetyt perustiedot asiakaspalvelusta. Koulutukseen osallistuvat ovat jo olleet työelämässä ja heillä on valmiiksi tietoa ja kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Koulutuksessa keskitytään viimeisimmän tutkitun palveluliiketoimintatietämisen jakamiseen: palvelukulttuurin juurruttamisen merkityksestä, laadukkaan asiakaspalvelun toteuttamisesta ja laadun mittaamisesta, palvelukonseptin ja -prosessin suunnittelun merkityksestä ja palvelujohtamisesta.
3. Palvelupassin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus antaa palvelujohtamiskoulutusta liikkeiden johdolle. Koulutuksen tarkoituksena on luoda yhteistyöverkostoja ja benchmarkata hyviä käytänteitä muilta osallistujilta tai muilta yrityksiltä. Koulutuksessa keskitytään palvelujohtamiseen ja asiakaspalvelun mittareiden kehittämiseen.
4. Hankkeen viimeisessä vaiheessa yritykset saavat Hyvän Palvelun-sertifikaatin. Edellytyksenä sertifikaatille on, että yritys sitoutuu toimimaan laadukkaan asiakaspalvelun aikaansaamiseksi käynnistettävässä laatuhankeessa, jonka yksi osa on asiakaspalvelukoulutukseen osallistuminen. Sertifikaatti tulee yrityksissä olemaan näkyvällä paikalla, jotta asiakkaat tietävät asioivansa hyvän palvelun liikkeessä. Sertifikaatin saamisen ehdot ja prosessi laaditaan yhteistyössä Lohcase ry:n kanssa. (Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen välineenä Lohjalla 2008.)

6 Päätäntö

Tässä luvussa arvioidaan omaa ammatillista kehittymistä opinnäytetyön kautta, suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi käyttäen apuna Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteerejä, ja lisäksi kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämishankkeesta nousseita jatkotutkimusaiheita.

6.1 Ammatillinen kehittyminen opinnäytetyön kautta

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishankkeen arviointi perustuu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöille määriteltuihin tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa ammatillisen taidon ja teoreettisen tiedon yhdistäminen siten, että kerätty tieto hyödyttää työn tekijää ja kaikkia sidosryhmiä

Opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli hankkia teoreettinen tietoperusta erikoistavara-kaupan markkinoinnin erityispiirteistä, innovatiivisesta palvelumarkkinoinnista ja verkostoituneista liiketoimintamalleista. Toiminnallisena tavoitteena oli tutkia keskustan erikoistavara-kauppiaiden näkemyksiä tämän hetkisestä kilpailutilanteesta ja kuluttaja-käyttäytymisestä Lohjan keskustan alueella. Lisäksi kehittämishankkeen tavoitteena oli ideoida uusia yhteis-markkinointiin ja verkostoitumiseen liittyviä toimintamalleja aivoriihen avulla.

Teoreettinen osuus antoi uutta tietämystä palvelumarkkinoinnista ja verkostomaisista yhteistyömalleista. Tämän teoreettisen tiedon peilaaminen Lohjan keskustan tilanteeseen ja erikoistavarakaupan kehittämiseen antaa uusia valmiuksia ja tietämystä eri toimintamallien luomisesta Lohjan keskustaan. Lisäksi muiden kaupunkikeskustojen benchmarkkaus helpottaa uusien toimintamallien ja käytänteiden tuomisen Lohjan keskustan toimintaympäristöön.

Kehittämishankkeen ryhmähaastattelu antoi mielenkiintoisia ja uusia näkökohtia yrittämiseen Lohjan keskustassa. Teoreettisen tietokannan tuominen käytäntöön ja sen peilaaminen ryhmähaastattelun tuloksiin antoi perustan kehittämishankkeen tuotoksen luomiseen. Koen, että kaikki nämä osa-alueet yhdessä ovat parantaneet ymmärrystäni ja ammattitaitoani luoda käytännössä toimivia toimintamalleja Lohjan keskustan kehittämisen avuksi ja sen erikoiskaupan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

6.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa Learning by Developing -mallia noudattaen seuraavia asioita:

- autenttisuus

- tutkimuksellisuus
- uuden luominen
- käyttökelpoisuus. (Laurea ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007.)

Tämä opinnäytetyö on tehty yhdessä Lohjan elinkeinokeskuksen ja Lohcase ry:n kanssa. Päämääränsä oli luoda työkalu Lohjan keskustan erikoistavarakaupan tueksi. Tämä työkalu antaa kehittämistyön tueksi seuraavia asioita:

- muiden vastaavien kaupunkikeskustojen benchmarkkaus
- teoreettinen tietoperusta
- kuluttajatutkimusten ja kaupallisen selvityksen analysointi
- kehittämishankkeen tutkimus: ryhmähaastattelu ja aivorihi
- tutkimuksen analysointi, johtopäätökset ja niistä annetut toimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle
- kehittämishankkeen tuotos.

Työn kehittämishankkeen tutkimusosion pohjalta luotiin tuotos, jonka avulla lohjalaiset erikoisliikkeet voivat perustaa verkostoituneen yhteistoiminnallisen liiketoimintamallin ja yhteismarkkinointimallin. Tuotoksessa annetaan näiden mallien luomiseen konkreettiset toimenpide-ehdotukset ja organisaatiomalli toiminnan ylläpitämiseen ja hallintaan.

Työn hyödynnettävyyttä ja käytettävyyttä on pohdittu työn tekijän ja Lohcase ry:n toiminnanjohtajan toimesta. Niiden perusteella voidaan todeta, että tätä opinnäytetyötä ja kehittämishanketta voidaan hyödyntää Lohjan keskustan kehittämisessä ja keskustan vetovoimaisuuden kasvattamisessa. Merkittävää työssä on kauppiasyhteistyön kehittäminen ja aloittamisen mahdollisuus verkostoituneilla yhteistyömalleilla. Ryhmähaastattelun tulosten perusteella kauppiasyhteistyötä ei ole tällä keskustan alueella. Kehittämishankkeen tuotoksen mukaisella mallilla yhteistyö voidaan aloittaa ja yhteistyössä ovat mukana kaikki keskustaa kehittävät tahot, kuten kaupunki, yrittäjäyhdistykset ja Laurea-ammattikorkeakoulu.

6.3 Tutkimuksesta nousseet jatkotutkimusaiheet

Lohjalaisten kuluttajien käyttäytymistä on tutkittu 2000-luvulla jo useaan otteeseen. Kaikkien näiden tutkimusten tulokset osoittavat saman trendiä: ostovoima valuu kokoajan enenevässä määrin muihin kaupallisiin keskuksiin, kuten pääkaupunkiseudun kauppakeskuksiin ja Helsingin keskustaan.

Verkostojen ja yhteistyömallien rakentaminen, ja niiden vaikutus lohjalaiseen liiketoimintaympäristöön olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Miten kauppiasyhteistyö vaikut-

taa yrittämiseen, ja miten yhteismarkkinointi vaikuttaa keskustan kilpailukykyyn ja vetovoimaan, Lohjan kaupungin imagoon ja mielikuvaan paikkakuntalaisten ja ulkopaikkakuntalaisten näkökulmasta.

Jos lohjalaiset erikoisliikkeet lähtevät mukaan Palvelupassi-hankkeen koulutuksiin, olisi mielenkiintoista tutkia palvelun laadun vaikutusta keskustaan liiketoimintaympäristönä. Palvelun laatu on ollut yksi kuluttajatutkimusten tutkittavista aiheista, joten palvelun laadun tutkimus voitaisiin suorittaa noin viiden vuoden kuluttua, kun yritykset olisivat kouluttautuneet Palvelupassi-hankkeen koulutuksissa.

Lisäksi Lohjan keskusta voisi verkostoitua vastaavien keskisuurten kaupunkien kanssa, ja vaihtaa kokemuksia ja tietoa näissä verkostoissa. Benchmarkkaus on hyvä tapa oppia uusia käytänteitä ja tuoda parhaat toimintamallit omaan toimintaympäristöön. Lohjan kaupungin tapaisia pieniä kaupunkikeskustoja on Suomessa runsaasti, joten benchmarkkaus voisi olla yksi tutkimusmuoto, jota voitaisiin hyödyntää Lohjan keskustan kehittämisessä.

Lähteet

- Ahmed, P. & Rafiq, M. 2002. Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Barabasi, A. L. 2002. Linked: The new science of networks. Cambridge: Perseus Publishing.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bogan C. 1998. Benchmarking for Best Practices. Mc-Grew & Hill: New York.
- Chen Z. 1999. A Theory of International Strategic Alliance. Ottawa: Carleton University.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Halme, T., Heinimäki, H., Kotisalo, Y. & Tulkki, K. 2000. KAUPPA 2005 - kauppa yhdyskuntasuunnittelussa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Lewis J. D. 1999. Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. New York: A Division of Macmillan Inc.
- Lindblom A., Olkkonen, R. & Mäkelä, V. (toim.) 2009. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-106. Helsinki: HSE Print.
- Lindblom, A. & Kautto, M. 2005. Ketju - kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Litke, H-D. & Kunow, I. 2004. Projektihallinta. Helsinki: Rastor.
- Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Mäkelä, P. & Laaksonen, P. 2000. Vähittäiskaupan rakenne Vaasassa, Seinäjoella ja Jyväskylässä. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Outinen, M., Holma, T. & Lempinen, K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatutyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Juva: WSOY.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pitkääho, M., Uusitalo, J. & Marjanen, H. 2005. Suorittajia vai shoppailijoita? Ostopaikan valintaorientaatioon perustuvat kuluttajatyypit Turun seudulla 2003. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Esa Print Tampere.

Santasalo, T. & Heusala, H. 2002. Erikoiskauppa kaavoituksessa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Sorarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Sorarauta, M. & Linnamaa, R. 1997. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A 19. Tampere.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan - Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taavitsainen, H. 2000. Eurooppalaisia kaupunkiverkostoja ja kaupunkiseutujen yhteistyömuotoja. Helsinki: kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu.

Vilkka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Virkkala, V. 1994. Luova ongelmaratkaisu. Helsinki: Vammalan kirjapaino.

Åberg, L. 1993. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon - Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Artikkelit

Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. 2003. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 (9), 1221 - 1241.

Hirschman, E. & Holbrook, M. B. 1982. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*. Vol 46 (3), 92 - 101.

Keller, S., Lynch, D., Ellinger, A., Ozment, J. & Calatone, R. 2006. The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of Business Logistics*. Vol. 27 (1), 109 - 137.

Longbottom, D. 2000. Benchmarking in the UK: an empirical study practitioners and academics. *Julkaisussa Benchmarking: A International Journal*, Vol 7 No 2, 98 - 117.

Van Alstyne, M. 1997. The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. Vol. 7, no. 2 - 3, 83 - 153.

Muut julkaisut

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Autio, E., Miikkulainen, K. & Sihvola, I. 2007. Innovatiiviset kasvuyritykset. Teknologia katsaus 201/2007. Helsinki: Tekes.

Grönroos, C., Helle, P., Tinnilä, M., Malinen, P., Piispa, T., Apilo, T., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Rynänen, T. & Salkari, I. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologia teollisuus ry.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris Oy.

Kallio, J., Pulkkinen, M. & Tiilikka, J. 2002. Sisältötuotannon liiketoimintamallit. LTT-tutkimuskeskus.

Lampela, H. 2009. Inter-organizational learning within and by innovative networks. Thesis of the degree of Doctor of Science. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta: Digi-paino.

Lappalainen, R. 2002. Verkostostrategia ja kumppanuuksienhallinta. Käsitemallit liiketoimintaympäristön muutoksesta ja verkostosuhteiden toimijoiden roolista. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Lehtonen, J. 1998. Communicata: portfoliojulkaisu. 62. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.

Piirainen, A. (toim.) 2008. Ohjaus Learning by Developing -toimintamallissa. Laurea - ammattikorkeakoulun julkaisusarja A67. Vantaa: Edita Prima Oy.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnilä, M. & Valtakari, M. 2006. Kohti verkostomaista liiketoimintaa. ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi. Teknologiaohjelmaraaportti 15/2006. Helsinki: Tekes.

Sotarauta, M. & Ståhle, P. 2003. Teknologian arviointeja 15: Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa, loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Helsinki.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia 51.

Urala, N., Lähteenmäki, L., Huotilainen, A., Tuorila, H., Ollila, S., Hautala, N. & Tuomi-Nurmi, S. 2005. Kuluttajien odotusten ja asenteiden mittaaminen. Kuluttajalähtöinen tuotteistaminen -hankkeen tuloksia. Teknologia katsaus 181/2005. Helsinki: Tekes.

Vahvaselkä, I., Ikonen, R., Kivelä, S. & Tenhunen, L. (toim.) 2009. Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien PK-yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 29. Vantaa: Edita Prima Oy.

Internet lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Viitattu 6.8.2009.

www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/aluebarot.pdf

Erikoiskaupan Liitto 2009. Viitattu 30.8.2009.

<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>

Laurea Learning by Developing 2009. Viitattu 27.6.2009 ja 23.8.2009.
http://www.laurea.fi/internet/fi/01_opiskelu_ja_hakeminen/01_ryhma1/03_Opiskelijan_Laurea/laurea_lbd_fi_22112007.pdf

Lohjan kaupunki 2009a. Viitattu 26.6.2009.
<http://www.lohja.fi/e18/default.asp?sivu=4&alasivu=4&kieli=246>

Lohjan kaupunki 2009b. Viitattu 28.6.2009.
<http://www.lohja.fi/uudenlohjalaisenopas/kaupunkikuva.htm>

Lohjan kaupunki 2009c. Viitattu 22.7.2009.
<http://www.lohja.fi/e18/default.asp?sivu=4&alasivu=4&kieli=246>

Lohjan kaupunki 2009d. Viitattu 24.7.2009.
<http://www.lohja.fi/default.asp?sivu=5&alasivu=109&kieli=246>

Lohjan kaupunki 2009e. Viitattu 28.7.2009.
http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Elinkeinopoliittinen_markkinointi_ja_viestintastrategia.pdf

Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus 2009a. Viitattu 6.8.2009.
<http://www.lykes.fi/default.asp?sivu=1&alasivu=1&kieli=246>

Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus 2009b. Viitattu 7.8.2009.
<http://www.yrittajannavigaattori.fi/default.asp?sivu=2&alasivu=2&kieli=246>

Small Town Networks 2003 - 2006. Viitattu 2.8.2009.
http://www.viisaankivi.fi/fi/kotisivut/small_town_networks_hanke/small_town_networks_2003_2006/tavoitteet_ja_tulokset/?id=736

Uudenmaan Liitto 2009. Viitattu 24.7.2009.
<http://www.uudenmaanliitto.fi/index.phtml?s=51>

Verkostokonsultit 2009. Viitattu 14.7.2009.
<http://modulcon.entecore.fi/resources/userfiles/File/Yrityksen%20verkostostrategia-1.0.pdf>

Muut lähteet

Erikoiskaupan osaamistarpeet nyt ja 2015-loppuraportti 15.12.2008. Mercuria Kauppiaitten kauppaoppilaitos.

Kysely Lohjan kaupungin viihtyvyydestä 2008. Lohjan keskustan kehittämissyhdystys Lohcase ry.

Laurea ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007.

Lohjalainen kuluttaja 2004. Lempi Uusimaa -projektin selvityksiä.

Jatkotutkimus 2009 (Lohjalainen kuluttaja).

Jämsän Elävä Kaupunkikeskusta! - loppuraportti. Jämsän kaupunkikeskustan kehittämisprojekti 26.3.2003 - 31.3.2005 ja jatkoprojekti 1.4.2005 - 31.12.2006.

Lohjan elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille 2006 - 2013.

Lohjan elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia. Lohjan elinkeino- ja työllisyysjaosto 9.8.2004.

Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013.

Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013.

Lohjan keskustan kehittämisyhdistys Lohcase ry:n toimintasuunnitelma 2009.

Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyn kehittämisen välineenä Lohjalla 2008.

Saarijärven Elävä Keskusta! - loppuraportti. Small Town Network Extensions Saarijärvi
1.8.2005 - 15.1.2007.

Santasalo, T. 2007. Kaupallinen selvitys. Lohjan kaupunki - taajamaosayleiskaava. Lohja: kaupunkisuunnittelukeskus.

Small Town Network -jatkohanke 2005 - 2006. Northern Periphery -ohjelma 2002 - 2005.

Viitasaaren Torilla Tavataan! - loppuraportti. Small Town Network -projekti.
Keskustan kehittämistoimikunnan raportti 8.1.2003. Lohjan keskustan kehittämisen visio.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämishanke prosessina	13
Kuvio 2: Lohjan sijainti logistisesti hyvien liikenneyhteyksien varrella	16
Kuvio 3: Uudenmaan seutukunnat 2009	18
Kuvio 4: Organisaatiokaavio Lohjan keskustan kehittämissyödistys	21
Kuvio 5: Lohjan kaupungin visio kriittisistä menestystekijöistä	23
Kuvio 6: Keskustan kaupallinen rakenne 2006	29
Kuvio 7: Kuinka usein Lohjan keskustassa asioidaan	33
Kuvio 8: Asiointi Lohjan ulkopuolella	35
Kuvio 9: Small Town Networks - kolme pähkinää purtavaksi	38
Kuvio 10: Erikoiskaupan osaamistarpeiden muutossuunta	45
Kuvio 11: Kaupunkien kaupallinen rakenne	50
Kuvio 12: Palvelukeskeinen lähestymistapa	56
Kuvio 13: Palveluiden markkinointikolmio	58
Kuvio 14: Osaamisen kehittäminen ja myynti koko asiakassuhteen aikana	62
Kuvio 15: Sisäinen markkinointimix	65
Kuvio 16: Verkostotyypit	69
Kuvio 17: Toimintaympäristön vaikutus yrityksen kilpailuetuun	70
Kuvio 18: Yrityksen verkostostrategian suunnittelu	71
Kuvio 19: Kehittämishankkeen suunnittelu, toteutus ja arviointi prosessina	77
Kuvio 20: Porter's Five Forces	79
Kuvio 21: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen	83

Taulukot

Taulukko 1: Benchmarking kohteet	10
Taulukko 2: SWOT-analyysi Lohjan keskustan mahdollisuuksista	20
Taulukko 3: SWOT-analyysi Lohjan kaupungista matkailun näkökulmasta	27
Taulukko 4: Erikoiskauppa lukuina 2007	44
Taulukko 5: Erikoistavaroiden kuluttajatyyppeiden sosiodemografiset taustamuuttujat	48
Taulukko 6: Suhdannebarometri elokuu 2009 / Uusimaa	78
Taulukko 7: Kehittämishankkeen aikataulu, työsuunnitelma ja resursointi	81
Taulukko 8: Yhteenveto kehittämishankkeen tutkimustuloksista	106
Taulukko 9: Kehittämishankkeen aivoriihen ideoita	107
Taulukko 10: Tuotoksen yhteenveto	108

Hyvä Lohjan keskustan Yrittäjä,

Teen Laurealle ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön kehittämishankkeen aiheena on Lohjan kaupallisen keskustan vetovoiman lisääminen, ja tavoitteena on parantaa erikoiskaupan toimintaedellytyksiä esimerkiksi verkostoitumalla, yhteismarkkinoinnilla sekä kehittämällä uusia palvelumuotoja, jotka vetoavat kuluttajiin. Olen tutkinut opinnäytetyössäni Lohjalla teetettyjä Kuluttajatutkimuksia sekä Lohjan kaupallista selvitystä, joista selviää mm. se, että lohjalaiset kuluttajat lähtevät entistä useammin pk-seudulle kauppakeskuksiin ostoksille. Miten lohjalaiset erikoiskauppiaat voisivat parantaa toimintatapojaan, että kilpailukyky säilyy? Miten Lohjan kaupallista vetovoimaa ja infrastruktuuria voidaan parantaa, että lohjalaiset kuluttajat eivät lähde muualle ostoksille?

Olen varannut kokoustilan Länsi-Uudenmaan Yrityskeskuksesta (Lykes, Kauppakatu 6) tiistaina 22.9.2009 klo 8.00 - 10.00, jossa voimme yhdessä pohtia keinoja Lohjan kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Samaan aikaan suunniteltu markkinointitiimin palaveri on siirretty myöhäisempään ajankohtaan. Kokouksessa teetetään kysely, jossa kysytään teidän näemyksiänne tämän hetkistä ongelmista Lohjan kaupallista keskustaa ajatellen. Lisäksi kokouksessa pidetään aivoriihi, jossa ideoidaan uusia menetelmiä keskustan erikoiskaupan elävöittämiseksi. Esittelen tilaisuudessa myös tarkemmin opinnäytetyötäni ja sen kehittämishanketta. Hankkeen lopputulema on raportti, jossa käsitellään erikoiskaupan markkinointiin ja innovatiivisiin liiketoimintamalleihin ja verkostoitumiseen liittyviä teemoja, ja lisäksi kehittämishanke sisältää konkreettisia ideoita ja toimintamalleja Lohjan keskustan erikoiskaupan kehittämiseen.

Toivon, että pääsette osallistumaan ja ideoimaan uusia tuulia Lohjan keskustan erikois kauppaan! Lisäksi toivon, että tuotte yrityksestänne perustiedot kehittämishankkeen raporttia varten.

Lohjalla, 5.8.2009

V.P. 18.9. mennessä (satu.uronen@laurea.fi)

Terveisin,
Satu Uronen
040 558 8787

Laurea ammattikorkeakoulu
Satu Uronen

Haastattelurunko
Opinnäytetyö

22.9.2009

1. Yrityksen taustatiedot:

Yrityksen nimi ja perustamisvuosi_____

Haastateltavan nimi ja asema yrityksessä_____

Yrityksen liikeidea_____

Yrityksen tärkeimmät tuotteet_____

Henkilökunnan määrä:

Liikevaihto päättyneellä tilikaudella 2008:

Liikkeiden lukumäärä:

Liikkeen koko (m²):

Yrityksen kilpailijat:_____

2. Kilpailutilanne Lohjalla

Kuvailkaa tämän hetkistä kilpailutilannetta Lohjalla:

- Mitkä liikkeet (erikoisliike/kauppaketju) ovat pahimmat kilpailijanne?
- Mikä kauppakeskittymä tai kauppakeskus on mielestänne pahin kilpailijanne?
- Miten kilpailu on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? Onko se kiristynyt?
- Mikä on mielestänne teidän erikoisosaamisalueenne kun mietitään kilpailijoita?

3. Kuluttajakäyttäytyminen

- Miten kuluttajakäyttäytyminen on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? Ovatko asiakkaat paikkakunta/erikoisliike/tuoteuskollisia vai onko tämä muuttumassa?
- Miten ostokäyttäytyminen on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana? Vaaditaanko enemmän laatua, edullisempia hintoja, viihtyisää ostosympäristöä, muita palveluita enemmän/vähemmän kuin ennen?
- Miten ostopaikan valinta on mielestänne muuttunut viimeisten vuosien aikana?

4. Kauppiasyhteistyö Lohjalla

- Millaista kauppiaiden välistä yhteistyötä Lohjalla on? Teettekö itse yhteistyötä muiden kauppiaiden kanssa?
- Millaista yhteistyötä toivoisitte kauppiaiden kesken olevan?
- Onko kaupunki tai muu julkinen yhteisö mukana kauppiasyhteistyössä?
- Koetteko kauppiaiden välisen yhteistyön tärkeäksi?

- Miten kauppiasyhteistyö on vaikuttanut teidän liiketoimintaan? Miten se on vaikuttanut Lohjan kaupungin keskustaan?
- Onko tarpeen olla enemmän kauppiaiden välistä yhteistyötä?
- Millaista tukea toivoisitte kauppiasyhteistyöhön ja miltä taholta?

5. Lohjan kaupungin infrastuktuuuri

- Millainen kaupunkikuva, imago ja mielikuva teillä on Lohjan keskustasta? Millaisena uskotte kuluttajien näkevän Lohjan keskustan?
- Millaisia parannuksia Lohjan kaupunkikeskustaan pitäisi tehdä kun ajatellaan rakennuksia, liikennettä, parkkipaikkoja ja yleistä viihtyvyyttä?
- Mitä teidän mielestänne Lohjalta puuttuu kun mietitään yleistä viihtyvyyttä?

6. Keskustan viihtyvyys, tapahtumat ja elävöinti

- Mikä teidän mielestänne Lohjan keskustassa hyvää ja mikä huonoa kun mietitään Lohjan keskustan kilpailutekijöitä sen suurimpiin haastajiin (esim. Kauppakeskus Sello tai Helsingin keskustan liikkeet)?
- Onko Lohjalla mielestänne tarpeeksi mielekkäitä tapahtumia, jotka kiinnostavat kuluttajia?
- Minkälaisia tapahtumia/tempauksia mielestänne tarvitaan lisää?
- Mikä on Lohjan vetovoima?

7. Tulevaisuuden näkymät

- Miten te näette ja koette Lohjan keskustan tulevaisuuden kaupan ja muun liiketoiminnan kannalta?
- Millaiseksi haluaisitte Lohjan keskustan kehittyvän? Ja mitä kehitys teidän mielestänne vaatii?
- Miten lohjalaiset erikoisliikkeet voisivat toimia, jotta Lohjan keskusta säilyttää/lisää vetovoimaa?
- Onko tällaista toimintaa olemassa? Onko kehittämistoiminnalle resursseja? Kuka sitä tekee (jos tekee)?
- Mitä Lohjan keskustan kehittyminen parempaan suuntaan vaatii teiltä? Onko teillä henkilökohtaisesti resursseja/innostusta kehittää Lohjan keskustaa?

KIITOS!

Ryhmähaastattelun litteroitu aineisto

1. kilpailutilanne Lohjalla

M: koen pahimmiksi kilpailijoiksi Sokoksen ja Prisman, niissä myydään päivittäiskosmetiikkaa. Tilanne ei ole viime vuosien aikana pahentunut. Kilpailutilanteeseen on eniten vaikuttanut Lohjan ympäristö, Sellot ym. Kaupungin kokonaiskuva on hiljentynyt huomattavasti. Varsinkin lauantait on hiljentynyt. Tilanne on tällainen muutaman vuoden. Olisiko Prisma kuitenkin vaikuttanut tähän hiljentymiseen, vaikka alussa uskottiin että se tuo kaikkiin yrityksiin uusia asiakkaita.

E: Minulla ei ole kilpailijaa, koska tässä mittakaavassa ei ole Lohjalla kilpailijoita. Sokos ja Moda on kilpailijoita, kun halutaan halvempaa vaatetta. Kilpailutilannetta en osaa arvioida koska liike on ollut auki vasta vuoden, enkä ole kokenut varsinaista hiljaista aikaa ollenkaan. Ketjuliikkeet tekevät myös jonkun verran stailauksia ja meikkejä, mutta en koe sitä pahana koska juhlastailaukset tehdään yleensä lauantaisin, enkä saa itse tehtyä kovin montaa stailausta päivän aikana.

N: Keskusta on hiljentynyt ja se näkyy ihan liikevaihdossa. Aikoinaan kun tulin edellisen yrittäjän pariin, niin silloin esimerkiksi lauantaisin tarvittiin kahta myyjää. Mutta enää ei ole tarvetta.

E, M: Nettikauppaakin on reippaasti ja kotimyyntiä on kaikilla näillä aloilla nykyään runsaasti. Keskustan isommissa toimistoissa ja yrityksissä tehdään paljonkin verkostomarkkinointia kosmetiikassa ja alusasuisakin.

E: Olen Avon konsultti eli tiedän että sitä on paljonkin.

M: Suurin syy liikkeiden lopettamiseen keskustan alueella on varmaan nämä samat syyt (uuden kauppakeskukset kuten Sello ja ehkäpä se Prisma). Se on meille muillekin kauppiaille ikävää kun liikkeet lopettavat, eikä tarjontaa ole enää entiseen malliin. Aina on hyvä kun kilpailua ja tarjontaa. Kokoajan tulee uusia kauppakeskuksia ja niihin lähdetään ostoksille helpommin.

E: On uskomatonta, että Lohja on näin iso kaupunki ja täällä on niin vähän mitään. Ihmiset lähtevät esim. helposti Helsinkiin, kun se on lähellä ja siellä on paljon enemmän tarjontaa. Ostovoimaahan täällä olisi kyllä.

M: Mielestäni tätä keskustan kehittämistä on nyt puhuttu jo niin monta vuotta, että nyt alkaa kohta olla jo aika myöhäistä miettiä mitään keinoja. Koko ajan tulee lisää moottoritien varteen uusia kauppakeskuksia ja ihmiset lähtevät sinne ostoksille, tilanne vain pahenee koko ajan.

Kaikki: Onko tullut vähän amerikkalainen meininki, että lähdetään perheen kanssa erityisesti viikonloppuna kauppakeskuksiin viihtymään ja shoppaamaan. Ja samalla käydään ruokakaupassa.

N: Nummelaan lähdettiin ennen paljon ruokaostoksille (ennen Prismaa), koska siellä oli tosi hyvät tuoretiskit ja laaja valikoima. (haastattelijan huomautus: aikaisemmassa kuluttajatutkimuksessa 2004 Nummela oli tärkeä keskus, mihin Lohjalta lähdettiin ostoksille. Nyt viimeisimmässä jatkotutkimuksessa 2009 Nummela ei enää ollut listalla. Ilmeisesti päivittäistavaroita saa nykyään myös Lohjalta hyvin, eikä tarvetta Nummelaan lähdölle ole.)

Haastattelija: Koetteko uhkana muut Lohjan kaupalliset keskustat (Virkkala ym.)

M: mielestäni ne vähän on kilpailijoita, koska kun sinne lähdetään ostoksille, niin samalla lähdetään myös vähän pidemmälle. Ei ne muuten ole kilpailijoita, mutta kun ihmiset lähtevät sinne ostoksille niin ne ovat poissa keskustan asiakaskannasta. Liikkeitäkin on keskustassa sen verran vähemmän, ettei ikkunaostoksillekaan enää lähdetä niin herkästi.

N: Lisäksi keskustan hyviä ikkunapaikkoja vie esim. tilitoimistot, joilla ei ole kivoja näyteikkunoita.

M: Yksi syy miksi meillä on nyt tällainen tilanne, johtuu varmaan siitä että näitä virastoja on katutasossa. Kaupungin olisi pitänyt reagoida tähän tilanteeseen aikaisemmin. Verotoimisto ei tarvitse vetovoimaa. Hyvät liikkeet kuten Lumikki, Marimekko ja kemikalio häädettiin hyviltä kauppapaikoilta verotoimiston tieltä.

2. kuluttajakäyttäytyminen

N: Kyllä vakioasiakkaita löytyy kyllä, mutta meillä sukupolvenvaihdon yhteydessä on osa aikaisemmista vakioasiakkaista jäänyt pois. Toisaalta on tullut myös uusia. Jossain määrin näkisin, että minulla on liikeuskollisia asiakkaita, ei niinkään tuoteuskollisia. Välillä asiakas tulee vaihtamaan kuulumisia ja haetaan palvelua.

E: Myös minulla on liikeuskollisia asiakkaita. Mutta olen huomannut sellaisen ilmiön, että mitä vähemmän rahaa on käytössä, sitä herkemmin lähdetään ajamaan Helsinkiin. Sieltä saa kympin halvemmalla, mutta ei lasketa sitä ajaa siihen kuluun ollenkaan.

M: Samaa sanottiin Salosta, että sinne lähdetään kun on halvempaa. Lehdistä voi lukea ihmisten kirjoituksia kuin kivaa Salossa on käydä shoppaamassa. (Haastattelija: Salo ei kyllä ostopaikkana ei näy näissä Kuluttajatutkimuksissa tärkeänä kohteena, ilmeisesti halutaan vaan vähän näpäyttää lohjalaisia yrittäjiä.)

Haastattelija: Lohja ei varmasti ole ainoa paikkakunta, jossa tätä tapahtuu. Meiltäkin puuttuu sellainen kotipaikkaylpeys. Ei kehdata sanoa että tämä on Lohjalta ostettu.

M: mökkiläisistä on kiva huomata, että he arvostavat että täältä pieneltä paikkakunnalta saa kaikenlaista ja vielä hyvää palvelua.

Haastattelija: mökkiläiset osaavatkin arvostaa että täällä on hyvät valikoimat ja kiva tori. Mutta paikalliset eivät sitä osaa arvostaa. Ei osata arvostaa sitä mikä on lähellä, on hienompaa sanoa että on ostettu muualta. Miten tämän asenteen saisi muutettua. Lohjasta pitäisi saada brandi, että nuorisosa arvoa Lohjaa.

E: Se on varmasti osaksi kasvatuksesta kiinni. Kouluissa opetetaan tätä yrittäjyyttä, mutta esimerkiksi selaista asiaa ei kouluissa käydä läpi, kuin miten kuluttajavalinnat vaikuttavat oman paikkakunnan hyvinvointiin. Mikä olisi todella tärkeää. Omalla käyttäytymisellä voi vaikuttaa oman maansakin hyvinvointiin. Mutta myös ihan lohjalaisiltakin olen saanut todella hyvää palautetta palvelusta. Myös vihtiläiset ovat ryhtyneet käymään liikkeessä.

M: Mielestäni ihmiset tulevat meille nimenomaan sen vuoksi että he osaavat arvostaa hyvää palvelua. Kun kosmetiikkaa myydään marketissa, niin meillä arvostetaan sitä että ammattilainen valitsee vaikka sopivan huulipunan.

E: Mielestäni eivät kuitenkaan vaadi ihan hirveästi palvelua. Ihmiset ovat aika yllättyneitä, että heitä oikeasti palvellaan hyvin.

M: Joskus tuntuu siltä, että kun meilläkin on pieni liike, etteivät ihmiset kehtaa tulla sisälle kun ajatellaan, että siellä ei saa katsoa rauhassa. Jotkut ihmistyypit haluavat vain katsoa rauhassa.

N: Ihmiset valitsevat ostopaikkansa sen perusteella että meillä on hyvät tuotteet ja valikoimat. Jotkut ovat tottuneet käymään meillä ostoksilla.

E: Mietin miksi halutaan yleensä mennä näihin hypermarketteihin, niin syy voi olla siinä että siellä on joku lapsiparkki. Halutaan isot kärryt ja lapset mahtuvat kärryihin. Olisko siinä ideaa, että esim. Lohjantähdessä olisi lapsiparkki lauantaisin. Meilläkin on sellaista tavaraa, joka menee helposti rikki tai likaiseksi. Vanhemmat eivät huolehdi lapsistaan tarpeeksi. Eikä lapset jaksa juosta ostoksille.

Haastattelija: MLL:n hoitajat voisivat pitää lapsiparkkia LT:ssä. Jos yrittäisimme saada vaikka jo jouluksi lapsiparkin.

M: voisi kuvitella että joskus olisi kiva lähteä ilman lapsiakin ostoksille.

3. kauppiasyhteistyö Lohjalla

N: ei ole hirveästi mitään yhteistyötä. Meillä oli neljä naisyrittäjää jotka tekivät yhteismarkkinointia, mutta se on ollut ja mennyt.

E: Teen jonkun verran yhteistyötä Essentialin kanssa, jos en ehdi itse tekemään meikkiä. Se toimii myös toisin päin. Myös isoista ketjuliikkeistä ohjataan asiakkaita välillä meille.

Haastattelija: Se on tosi hienoa, koska se ei ole keneltäkään pois.

Haastattelija: Kokemuksesta tiedän että hirveästi ei ole yhteistyötä tällä hetkellä.

E: Yhteistyö, johon voisin yrittäjänä lähteä mukaan ovat erilaiset tapahtumat jne. Viime vuoden kesällä oli myös yhteismainos. Se ei lehdessä ollut hirveän hyvä, mutta ajatus oli hyvä (laman torjunta). Mielestäni esim. Länskäri voisi tehdä jutun siitä miten oman paikkakunnan yritysten suosiminen vaikuttaa kotikaupunkiin, talouteen ja työpaikkoihin. Kun ostetaan omalta paikkakunnalta ja yrittäminen kannattaa, niin se vaikuttaa myös valikoimiin ja yleiseen yhteisön hyvinvointiin.

M: Ihmiset ovat ihmeissään kun keskustasta liikkeet lopettavat toimintansa, ja se vaikuttaa lamaanuttavasti kaikkiin.

Haastattelija: myös yritykset ovat sortuneet siihen valittamiseen kun kauppa ei käy (vrt. Wild Shoen loppuunmyynnin mainonta). N: siitä tulikin negatiivista palautetta.

K: yhteismarkkinointi yleisesti on ihan hyvä yhteistyön muoto. Mainostavien yritysten täytyisi kuitenkin tukea toinen toisiaan (valikoimallaan)

Haastattelija: kauppiat lähtevät helpommin mukaan yhteistyöhön kun esim. palaverit ovat siihen aikaan että he pystyvät niihin osallistumaan. Osallistuminen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi yrittäjille. Lohcase on yksi taho, joka auttaa tässä kauppiasyhteistyössä, mutta sielläkin resurssi on rajalliset. Kaupungin panostus liike-elämän tukemiseen on melko rajallista ja pientä.

Se vaatisi melkein yhden kokopäiväisen työntekijän. Yrityksiin täytyy kuitenkin olla aktiivisesti yhteydessä, eikä pelkkä kirjeenvaihto riitä. Myös ketjuliikkeitä tulee kokoajan lisää, ja ne eivät lähde yhteismarkkinointiin mukaan. Tilanne kuitenkin muuttuu koko ajan ja myös niiden kauppiaiden pitäisi lähteä aktiivisemmin mukaan yhteistyöhön, jotka ovat olleet keskustassa kauppiaina jo 20-30 vuotta.

E: yhteistyötä voisi olla enemmänkin, ei siitä mitään haittaakaan ole.

M: lisäksi on tärkeää että ihmiset näkevät ja kuulevat että olemme olemassa. Ilmoittaminen ja mainostaminen on tärkeää. Kuluttajille on tärkeää että yritykset ovat yhteisvoimin liikkeellä (torjumassa lamaa).

E: yhteistyöstä saa myös itselle voimavaroja, kun näkee miten joku toinen on ratkaissut jonkun ongelman. Yhteistyöstä on aina hyötyä. Kokemusten vaihto on tosi tärkeää, ettei tarvitse pyörää keksiä uudestaan. Ja kaikesta ei voi keskustella työntekijän kanssa. Yhteistyö voi olla esim. taloushallintoon liittyvää.

E: kaupungin pitäisi olla ehdottomasti mukana tukemassa keskustan liikkeitä.

Haastattelija: tuntuu, että kun kaupunki tukee Lohcasea niin kaupungin ei tarvitse tehdä mitään. Ja kuvitellaan että Lohcase pyörii osa-päiväisesti. Yrittäjät ry eivät myöskään käytännössä eivät tee mitään keskustan hyväksi, vaikka se on ihan vahva yhdistys. Lohcasen ja yrittäjien välinen yhteistyö olisi tosi tärkeää ja voimien yhdistäminen ehdottoman tärkeää. Myös Laurean tuki (tutkimukset ja Palvelupassi) tärkeää. Koulutukseen Innofocus ja Laurea. Yhtenä yhteistyökumppanina voisivat olla kiinteistönomistajat. Myös kauppiaasyhdistyksiä on (Laurinkadun Kauppiaat ja Lohjantähden kauppiaat), mutta ne toimivat vain omalla alueellaan. Järeämpiä toimenpiteitä tarvitaan, sanahelinää on ollut ihan tarpeeksi. Tarvittaisiin aika korkeaa tahoja kehittämisen tueksi.

4. Lohjan kaupungin infrastruktuuri

E: Aika betoniviidakko on kaupungin yleisilme, eikä viihtyvyyteen ole panostettu. Lohjalaiset ovat tottuneet asiaan.

N: Parkkiasiat ovat rauhoittuneet viime aikoina. Enää asiakkaat eivät valita parkkipaikkojen maksullisuudesta tai -sakoista niin paljon kuin ennen. He osaavat jo laittaa mittareihin tarpeeksi rahaa.

M: Laurinkatu on kyllä niin hiljainen että miksi pitää olla maksullinen parkki.

N: Kahviloita on aika paljon. Ennen valitettiin, ettei ole tarpeeksi kahviloita.

E: Mielestäni niitä käytetäänkin ihan hyvin. Uusia kahviloita tulee ja ihan laadukkaitakin paikkoja.

E: Ravintoloita on vaan perheille, gourmet-ravintoloita ei ole ollenkaan. Ravintoloiden pitäisi uudistua ja parantaa palvelua. Nyt luotetaan siihen, että asiakkaita riittää kuitenkin. Tuudittaudutaan siihen, ettei tarvitse panostaa. Yksi hyvä kilpailija auttaisi palvelun laatuun. Jos haluaa oikeasti hyvää ruokaa, niin Helsinki on paras paikka.

5. keskustan viihtyvyys, tapahtumat ja elävöinti

E: Hyvää Lohjassa on sen kauppakeskittymien läheisyys.

N: ja tapahtumiakin on aika paljon. Joka kerta kun on jotain mielenkiintoista, niin ihmisiä tulee kuitenkin tapahtumiin todella paljon, vaikka muuten kaupungilla olisi hiljaista.

Esimerkiksi Omenakarnevaaleilla käy tuhansia ihmisiä, mutta niistä ei kovin moni käy sitten kuitenkaan keskustan liikkeissä.

E: Sellaiset päivät on minun liikkeessäni kaikista hiljaisempia päiviä.

Haastattelija: Joulunavaukset, konsertit ym. ovat todella suosittuja. Kyse ei ole siitä etteikö olisi tapahtumia, mutta ihmiset eivät silloin välttämättä lähde muille ostoksille. Silloin lähdetään ainoastaan seuraamaan sitä tapahtumaa, ja se vaikuttaa yleiseen fiilikseen ja siihen että täällä tapahtuu jotain mukavaa.

E: kaupungissa riittää potentiaalia ja asiakkaita on, mutta miten saadaan ihmiset käyttämään meidän oman kaupungin palveluita. Ihmiset voivat olla myös muualla töissä, tai ovat muuttaneet muualta ja siten tottuneet käymään muualla ostoksilla.

M: juuri nämä ihmiset pitäisi saada käymään meillä ostoksilla.

Haastattelija: markkinoinnin teho ei tietenkään näy heti. Pitäisi olla resursseja panostaa yhteismarkkinointiin pitkän aikaa ja säännöllisesti, niin uskoisin että vuoden tai parin päästä se alkaisi tuottaa tulosta. Ihmisille pitää saada tietoisuuteen että Lohjalta löytyy tuotteita ja palvelua, mutta kun se maksaa niin paljon etteivät kauppiat ole olleet halukkaita investoimaan niin paljon rahaa.

N: toisaalta meidän neljän naisryhtäjän mainos oli paikallislehdessä joka toinen viikko ja saimme sovittua siihen todella kohtuullisen hinnan kun sovimme mainokset aina vuodeksi eteenpäin. Ihmiset osasivat jo odottaa sitä mainosta.

M: Ja sitten kun se rupesi toimimaan niin sitten me lopetimme sen

N: nyt pitäisi saada joku samantyyppinen mainoskampanja, mitä vaan toistetaan kokoajan että se jää ihmisten mieliin.

E: Meidän pitäisi saada Länsjärin kanteen pelkästään lohjalaisten yrittäjien mainoksia, ja lehti voisi tulla mukaan tukemaan tätä kampanjaa.

N: Kun keskustassa olisi tarpeeksi liikkeitä ja valikoimia, niin Lohjan keskusta olisi todella hyvä ostospaikka. Täällä saa auton parkkeerattua ihan liikkeen viereen, näin saataisiin myös ulkopaikkakuntalaisia Lohjalle.

M: tämä on tiivis keskusta, ja se liikkumisen kannalta hyvä asia.

E: Meidän pitäisi profiloitua hyvällä palvelulla.

M: Uskon, että piankin ihmiset oppivat esim. Ateljee Emmistä että teiltä saa hyvää palvelua.

M: Uskon, että tulee vielä sellainen aika että osataan arvostaa pieniä erikoisliikkeitä hypermarkettien sijaan. Hyvä palvelu on tärkeää.

6. tulevaisuuden näkymät

E: Jos laman aikana on aloittanut niin ei se ainakaan huonommaksi tule. Luulen, että kun ensimmäinen hohto lähtee Selloista ym. niin sitten tullaan takaisin paikallisiin kauppoihin. Ihmiset ovat kiireisiä, eivätkä jaksa lähteä pitkälle ostoksille. Sitä paikallisuutta ja vanhaa opitaan vielä arvostamaan uudestaan.

Haastattelija: ryhdytään arvostamaan lähiruokaa ja pyöräilyä ja lähimatkailua. Ehkä nuorempi sukupolvi arvostaa taas aikaa ja hidasta meininkiä.



SATU UROSEN OPINNÄYTETYÖN VAIKUTTAVUUDEN JA KÄYTTÖKELPOISUUDEN ARVIOINTI

Laurean opiskelija Satu Uronen teki opinnäytetyön Lohjan keskustan kaupallisen vetovoiman lisäämisestä.

Lohjan keskustan kehittämissyhdistys Lohcase ry osallistui opinnäytetyöhön liittyvään ryhmäkeskusteluun ja aivoriiheen. Uroksen opinnäytetyö antaa yhdistykselle ja sen jäsenille - Lohjan keskustan yrityksille - sekä teoratietoa ja parhaita käytäntöjä muiden kaupunkien keskustan kehittämishankkeista että myös hyviä käytännön työkaluja. Uroksen luoma yhteismarkkinointimalli markkinointitoimenpiteineen sisältää monia konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla keskustan liikkeet pystyvät vahvistamaan verkostoitumistaan ja yhdessä vaikuttamaan positiivisesti myös Lohjan keskustan kaupallisen vetovoiman lisäämiseen.

Lohjalla 6.11.2009

Nana Närhi

Toiminnanjohtaja

Lohjan keskustan kehittämissyhdistys LOHCASE ry

nana.narhi@morfeemi.fi

puh. 0400 942052

www.lohcase.fi